

T.C.
GAZI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK
LİSANS
TEZİ

**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN
AR-GE PERFORMANSINA ETKİSİ**

EMİR MURATAKSOY

İŞLETME ANABİLİM DALI

NİSAN 2017



DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN AR-GE PERFORMANSINA ETKİSİ

Emir Murat AKSOY

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

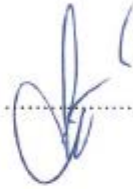
NİSAN 2017

Emir Murat Akay tarafından hazırlanan "Dönüşümler
Liderliğinin AB-GS Performansına Etkisi" adlı tez çalışması aşağıdaki jüri
tarafından OY BİRLİĞİ / OY ÇOKLUĞU ile Gazi Üniversitesi
İşletme Anabilim Dalında
İşletme Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul
edilmiştir.

Danışman(Başkan): Prof.Dr.Alptekin SÖKMEN

İşletme, Gazi Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum



Üye : Doç.Dr. Mehmet BAŞ

İşletme, Gazi Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum



Üye : Doç.Dr. Gonca GÜZEL ŞAHİN

Turizm İşletmeciliği, Atılım Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum



Tez Savunma Tarihi: 13.06.17

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine
getirdiğini onaylıyorum.



Prof. Dr. Hilmi ÜNSAL

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ETİK BEYAN

Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.



Emir Murat AKSOY

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN AR-GE PERFORMANSINA ETKİSİ: TÜRKİYE
SAVUNMA SANAYİ SEKTÖRÜNDE BİR ÇALIŞMA

(Yüksek Lisans Tezi)

Emir Murat AKSOY

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Nisan 2017

ÖZET

Liderlik, yönetim alanında her zaman çok önemli bir konu olmuştur. Bu konuda sayısız araştırma yapılmış ve liderlik konusu gün geçtikçe önemini arttırmaktadır. Liderlik ile ilgili çalışmalar gün geçtikçe şekil değiştirmiş ve günümüzde etkileşimci ve dönüşümcü liderlik kavramları olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderlik, bir grubun üyelerini belirlenen amaçlar doğrultusunda istekli ve heyecanlı bir şekilde gerçekleştirebilmek için ikna edebilme kabiliyeti olduğundan dolayı, liderliğin örgüt performansına etkisi üzerinde durulan konulardan olmuştur. Bu çalışmada, en yaygın kullanılan liderlik kavramlarından olan dönüşümcü liderlik ile Ar-Ge performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Dönüşümcü liderlik olgusunun varlığının ölçülmesi amacıyla Bass ve Avolio'nun Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği kullanılmış olup, Ar-Ge performansının ölçülmesi için Hirst'in 2000 yılında geliştirdiği Ar-Ge performansı modelinden yararlanılarak anket hazırlanmıştır. Anket, Türkiye'nin savunma sanayi sektörünün merkezi olan Ankara'da bulunan çeşitli savunma sanayi şirketlerinde Ar-Ge bölümlerinde yönetici ya da yönetici adayı olarak çalışanlar tarafından doldurulmuştur. Elde edilen verilerin istatistiksel analizlerinde SPSS for Windows paket programı kullanılmıştır. Program kullanılarak, ortalama (mean), frekans ve frekans yüzdesi dağılımı, güvenilirlik testi, korelasyon analizi ve regresyon analizinden faydalanılmıştır. Sonrasında anket sorularının veri analizleri yapılarak, sonuçlar değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır. Elde edilen bulgulara göre, Dönüşümcü Liderliğin, Ar-Ge Performansına etkisinin olumlu yönde ve anlamlı olduğu gözlemlenmiştir. Dönüşümcü Liderliğin, Ar-Ge Performansının alt boyutlarına olan etkisi incelendiğinde, ilişkinin bazı boyutlarda anlamlı olduğu ve tüm boyutlarda olumlu yönde olduğu anlaşılmıştır.

BilimKodu : 1127

AnahtarKelimeler : Liderlik, dönüşümcü liderlik, Ar-Ge performansı, Ar-Ge yönetimi, proje

SayfaAdedi : 117

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Alptekin SÖKMEN

EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON R&D PERFORMANCE: A
STUDY OF TURKISH DEFENCE INDUSTRY
(M.SC.THESIS)

Emir Murat AKSOY

GAZİ UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF EDUCATIONAL SCIENCES
April 2017

ABSTRACT

Leadership has been one of the important subjects in management. There has been numerous studies regarding subject and leadership has become more important each day. Studies regarding leadership has changed structure and today most common use of leadership are transactional and transformational leadership. Since, leadership is the ability of convincing members of a group to achieve certain objectives willingly, effect of leadership on organizational performance has become one of the focussed subjects. In this study, the relationship between transformational leadership and R&D performance has been researched. In order to measure transformational leadership level, Bass and Avolio's Multifactor Leadership Questionnaire has been used. For R&D performance, Hirst's R&D performance model which has been developed in 2000 has been used as a survey. Data has been collected from managers or manager candidates that work at R&D departments of defence industry companies located in Ankara, which is the center of Turkish defence industry. SPSS for Windows application has been used to analyze collected data. Using SPSS, mean, frequency and frequency percent distribution, reliability test, correlation and regression analysis have been done. Afterwards, all results have been evaluated. According to this research's findings, it has been observed that Transformational Leadership's effect on R&D Performance is positive and meaningful. Transformational Leadership's effect on R&D Performance's aspects has been analyzed. It has been understood that effect of Transformational Leadership on R&D Performance's dimensions is meaningful at some aspects and relationship is positive at all aspects.

Science Code : 1127
Key Words : Leadership, transformational leadership, R&D performance, R&D management, project
Page Number : 117
Supervisor : Prof. Alptekin SÖKMEN

TEŐEKKÖR

Çalıőmam süresince benden desteğini esirgemeyen, gösterdiği sabır ve hoőgörüden dolayı değerli hocam, tez danıőmanım sayın Prof.Dr. Alptekin SÖKMEN'e,

Eğitimim boyunca bilgilerinden, öğretilerinden yararlandığım, kişisel kazanımlar elde ettiğim çok değerli hocalarıma teşekkür ederim.

Her zaman yanımda olan, tüm zorluklarla başa çıkabilmem için benden desteğini esirgemeyen, emeğinin karőılıęını hiçbir zaman ödeyemeyeceğim aileme őükranlarımı sunarım.

Emir Murat AKSOY
Nisan-2017

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ.....	1

1. BÖLÜM

LİDERLİK

1.1. Liderlik Kavramının Tanımı	3
1.2. Liderliğin Önemi.....	5
1.3. Liderlik ile Yönetici Arasındaki Farklar	6
1.4. Liderlerin Özellikleri	9
1.5. Liderlik Türleri.....	10
1.5.1. Emir Verici Lider	10
1.5.2. Demokratik Lider	11
1.5.3. İlişki Odaklı Liderlik.....	12
1.5.4. Bürokratik Lider	12
1.5.5. Karizmatik Lider	13
1.6. Liderlik Kuramları	13
1.6.1. Geleneksel Liderlik Kuramları.....	14
1.6.1.1. Özellikler Yaklaşımı.....	14
1.6.1.2. Davranışsal Yaklaşımlar.....	14
1.6.1.2.1. Kurt Lewin ve Arkadaşlarının Liderlik Çalışması.....	15

Sayfa

1.6.1.2.2. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları.....	15
1.6.1.2.3. Michigan State Üniversitesi Araştırmaları.....	17
1.6.1.2.4. Harvard Üniversitesi Araştırmaları.....	17
1.6.1.2.5. Robert Blake ve Jeane Mouton'un Yönetim Tarzı Ölçeği.....	19
1.6.1.3. Durumsal Liderlik Kuramları	24
1.6.1.3.1. Fred Eduard Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı.....	25
1.6.1.3.2. Amaç-Yol Kuramı	27
1.6.1.3.3. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli.....	28
1.6.1.3.4. Paul Hersey ve Kenneth H. Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı	30
1.6.1.3.5. Vroom-Yetton-Jago Liderlik Yaklaşımı	32
1.6.2. Modern Liderlik Yaklaşımları.....	33
1.6.2.1. Etkileşimci Liderlik	33
1.6.2.2. Dönüşümcü Liderlik	35
1.6.2.2.1. Dönüşümcü Liderlik Tanımları.....	36
1.6.2.2.2. Dönüşümcü Liderliğin Gelişimi	38
1.6.2.2.3. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları	41

2. BÖLÜM**AR-GE PERFORMANSI**

2.1. AR-GE Kavramı	59
2.2. Ar-Ge Performansı.....	60
2.3. Performans Ölçüm Sistemi	60
2.4. Başarılı Bir Ar-Ge İçin Gereklilikler	62
2.5. Ar-Ge Performansının Boyutları.....	63
2.5.1. Nitel Ölçüm.....	63
2.5.2. Nicel Öznel Ölçüm.....	64

Sayfa

2.5.3. Nicel Nesnel Ölçüm	64
2.6. Ar-Ge Performans Ölçümünün Hedefleri	65
2.7. Ar-Ge Performans Metrikleri.....	65
2.7.1. ABD Endüstriyel Araştırma Enstitüsü (IRI – Industrial Research Institute).....	66
2.7.2. Ar-Ge Üretkenlik Metrikleri,	66
2.7.3. İnovatif İşletme Performans Metrikleri.....	67
2.7.4. Teknoloji Yeteneği Metrikleri.....	69
2.7.5. İşletmeye Özgü Uygun Performans Metriklerinin Seçimi.....	69
2.8. Ar-Ge Proje Performans Ölçeği.....	70
2.8.1. Ekip Performansı.....	70
2.8.2. Proje Kalitesi	70
2.8.3. Örgütsel Gelişim	70
2.8.4. Rekabetçi Ürün/Süreç Geliştirebilme Yeteneği	71
2.8.5. Proje Memnuniyeti.....	71
2.9. Ar-Ge Performansının Belirlenmesinde Etkin Olan Faktörler	71
2.9.1. Kişi Odaklı Etkiler	71
2.9.2. Örgüt Süreçleri	72
2.9.3. Ar-Ge Görevi ve İş Alanı ile İlgili Etkiler	72

3. BÖLÜM**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN AR-GE PERFORMANSINA ETKİSİ: TÜRKİYE SAVUNMA SANAYİ SEKTÖRÜNDE BİR ÇALIŞMA**

3.1. Araştırmanın Önemi.....	75
3.2. Araştırmanın Amacı.....	75
3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi	76
3.4. Araştırma Hipotezleri.....	76

Sayfa

3.5. Araştırma Bulguları ve Değerlendirme.....	77
3.5.1. Frekans Analizi	77
3.5.2. Güvenilirlik Analizi.....	78
3.5.3. Bağımsız Örneklem t-Testi	79
3.5.4. Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA).....	82
3.5.5. Pearson Korelasyon Analizi	95
3.5.6. Regresyon Analizi	97
SONUÇ ve ÖNERİLER	104
KAYNAKÇA.....	108
ÖZGEÇMİŞ	118

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 1.1. Çeşitli Liderlik Tanımları.....	3
Çizelge 1.2. Yönetici ve Lider Arası Farklar	7
Çizelge 1.3. Bales'in 12 Kategoriden Oluşan Sistemi	18
Çizelge 1.4. Dönüşümcü Liderlik Boyutları.....	47
Çizelge 2.1. Ar-Ge Üretkenlik Faktörleri.....	67
Çizelge 2.2. İnovatif İşletme Performans Metrikleri.....	68
Çizelge 2.3. Teknoloji Yeteneği Performans Metrikleri	69
Çizelge 3.1. Katılımcıların Demografik Özellik Dağılımı	78
Çizelge 3.2. Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları	79
Çizelge 3.3. Cinsiyet Değişkeni İçin Bağımsız Örneklem t-testi.....	80
Çizelge 3.4. Medeni Hal Değişkeni İçin Bağımsız Örneklem t-testi	81
Çizelge 3.5. Çalışma Sürelerine göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları – Dönüşümcü Liderlik Açısından	83
Çizelge 3.6. Çalışma Sürelerine göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları – AR- GE Performansı Açısından.....	84
Çizelge 3.7. Çalışma Sürelerine göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları – Örgütsel Gelişim Açısından	85
Çizelge 3.8. Çalışma Sürelerine göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları – Ekip Performansı Açısından	86
Çizelge 3.9. Çalışma Sürelerine göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları – Proje Memnuniyeti Açısından	87
Çizelge 3.10. Çalışma Sürelerine göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları – Rekabetçi Ürün/Süreç Geliştirebilme Yeteneği Açısından.....	88
Çizelge 3.11. Çalışma Sürelerine göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları – Proje Kalitesi Açısından	89
Çizelge 3.12. Yaşa göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları – Dönüşümcü Liderlik	90
Çizelge 3.13. Yaşa göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları – AR-GE Performansı	90

Çizelge	Sayfa
Çizelge 3.14. Yaşa göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları – Proje Kalitesi	91
Çizelge 3.15. Yaşa göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları – Örgütsel Gelişim.....	92
Çizelge 3.16. Yaşa göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları – Ekip Performansı	92
Çizelge 3.17. Yaşa göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları – Proje Memnuniyeti	93
Çizelge 3.18. Yaşa göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları – Rekabetçi Ürün/Süreç Geliştirebilme Yeteneği	95
Çizelge 3.19. Pearson Korelasyon Katsayıları	96
Çizelge 3.20. Regresyon Modeli – 1’e Ait Sonuç Tablosu	98
Çizelge 3.21. Dönüşümcü Liderlik ile Proje Kalitesi İlişkisi Sonuç Tablosu	99
Çizelge 3.22. Dönüşümcü Liderlik ile Rekabetçi Ürün/Süreç Geliştirebilme Yeteneği İlişkisi Sonuç Tablosu	100
Çizelge 3.23. Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Gelişim İlişkisi Sonuç Tablosu	101
Çizelge 3.24. Dönüşümcü Liderlik ile Ekip Performansı İlişkisi Sonuç Tablosu	101
Çizelge 3.25. Dönüşümcü Liderlik ile Proje Memnuniyeti İlişkisi Sonuç Tablosu	102

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 1.1. Ohio State Liderlik Çalışmaları	16
Şekil 1.2. Blake ve Mouton'ın Yönetim Tarzı Ölçeği	19
Şekil 1.3. Yukl'un Ayrılık Modeli	23
Şekil 1.4. Yukl'un Çoklu Bağlanma Modeli	24
Şekil 1.5. Amaç-Yol Kuramı	27
Şekil 1.6. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli	29
Şekil 1.7. Reddin'in Liderlik Tarzları	29
Şekil 1.8. Hersey ve Blanchard Durusallık Tarzları	31
Şekil 1.9. Dönüşümcü Liderlik ile Örgüt Performansı Arasındaki İlişki	37
Şekil 1.10. Dönüşümcü Liderlik Boyutları	41
Şekil 2.1. Ar-Ge Sistemi	62
Şekil 2.2. Teknoloji Değer Piramidi	66
Şekil 2.3. İş çevresi ile takım performansı ilişkisi	73
Şekil 3.1. Regresyon Modeli – 1	97
Şekil 3.2. Regresyon Modeli – 2	99

GİRİŞ

Günümüzde, örgütlerin takım odaklı yapıları sadece bireylerle sınırlı kalınmayıp takımların tamamını yönlendirmek ve motive etmek için liderlere ihtiyaç duymaktadır. (Chen ve diğerleri, 2007) Takımları yönetmek bireyleri ortak bir vizyon ile belirli hedeflere yöneltmek, kaynakları en uygun şekilde kullanmak, güven ve destek barındıran olumlu bir iklim oluşturmak, bilgi paylaşımını ve görev dağılımını koordine etmek gibi bazı zorlukları barındırmaktadır. (Zaccaro ve diğerleri, 2001) Yönetim alanındaki değişimler, liderlik yaklaşımlarının yeterli olmadığı sonucunu çıkarmıştır. Bunun üzerine yeni liderlik yaklaşımları getirilmiştir. Bu yeni, modern, yaklaşımlar etkileşimci (transaksiyonel) ve dönüşümcü (transformasyonel) liderlik yaklaşımlarıdır.

Günümüzde en çok araştırılan liderlik kavramı olan dönüşümcü liderlik bireyler ve gruplar için istenilen sonuçlar ile ilişkilidir. (Braun ve diğerleri, 2013) Dönüşümcü liderlerin bazen en büyük etkilerinin bireylerden çok takımların nasıl çalıştığını değiştirdikleri savunulmaktadır. (Lord ve Dinh, 2011) Şu ana kadar yayınlanan araştırmalardan, takımların, yöneticilerinin dönüşümcü liderlik algısının takım performansı ile olumlu yönde ilişkisi bulunmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri Ordusu mensubu piyadelerin muharebe simülasyonlarındaki takım performanslarının, onların yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ve koşullu ödüllendirme algısının varlığı sonucu olumlu etkilendiği görülmüştür. (Bass ve diğerleri, 2003) Çalışanların, yöneticilerinin dönüşümcü liderlik algısının takım performansı üzerine etkisinin önemi finansal hizmet veren örgütlerde de gösterilmiştir. (Schaubroeck ve diğerleri, 2007) Benzer şekilde, Eisenbeiss ve diğerleri (2008), çalışanların yöneticilerinin dönüşümcü liderlik algısının ekiplerin yenilikçi performansına etkisini araştırma ve geliştirme örgütlerinde ortaya çıkarmıştır. Yapılan çalışmaların sonuçları, çalışanların yöneticilerinde dönüşümcü liderlik özellikleri olduğunda daha yüksek performans gösterdiğini ifade etmektedir.

Braun ve diğerleri (2013)'te takımın yöneticinin dönüşümcü liderlik algısının takım performansına etkisini objektif ölçülerle ölçmüşlerdir. Takıma yönelik dönüşümcü liderlik davranışlarının, takım performansını yüksek seviyelere ulaştırabileceğini düşünmüşlerdir. (Braun ve diğerleri, 2013) Dönüşümcü liderler, bireysel performansları paylaşılan bir vizyona çevirmek için uğraşırlar. (Wang ve Howell, 2010) Grup üyelerini zihinsel teşvik ile problemlere yaratıcı fikirler bulmaları için teşvik eder. (Eisenbeiss ve diğerleri, 2008)

Ayrıca, örgütün yüksek hedeflere ulaşabilme yeteneklerini yükseltmek için örgüt üyeleri arasında kendilerine güven kazanmaları için yüksek seviyede iletişim kurarlar. (Schaubroeck ve diğerleri, 2007) Dönüşümcü liderliğin, katılımcı liderlik tarzı sayesinde örgütte ortak zihinsel model oluşur, bunun nedeni her bir örgüt üyesine eşit önem verilmesidir. Örgüt üyelerinin zihinsel modellerini paylaşmak ve birleştirmek, çalışanların yöneticilerinin dönüşümcü liderlik algısını ve etkisini artırır. (Dionne ve diğerleri, 2010) Bu bilgilerin ışığında, örgütteki dönüşümcü liderlik algısının örgüt performansını arttıran önemli unsurlardan olduğu anlaşılmaktadır.

Günümüzde rekabetin çok yüksek olması nedeniyle araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) konusu gün geçtikçe önem kazanmaktadır. Bu nedenle, çalışılan sektöre özgü yüksek seviyede bilgilere sahip olunması gereken araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) örgütlerinin performansları önemli bir konu haline gelmiştir. Kerssen-van Drongelen ve Cook (1997)'ye göre örgütler Ar-Ge fonksiyonunun performansını araştırmacıları motive etmek, süreçleri ve faaliyetleri belirlemek için ölçmeyi istemektedirler. Örgütlerin, Ar-Ge performansını ölçmeleri için davranış ve öncelikleri uyumlu hale getirmek, araştırmaları değerlendirmek gerekirse ödüllendirmek, operasyonel olarak kontrolü ele almak, örgütte öğrenme ve gelişmeyi teşvik etmek önemli hedeflerdir. (Loch ve Tapper, 2002)

Dönüşümcü liderliğin, örgüt performansı ile ilgili olarak birçok çalışma yapılmasına rağmen, Ar-Ge performansı ile ilişkisi hakkında yapılan çalışmaların sayısı kısıtlı olmuştur. Bu nedenle bu çalışmanın amacı, dönüşümcü liderlik ve Ar-Ge performansı arasındaki ilişkiyi detaylı olarak incelemektir. Ar-Ge performansı ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişki farklı boyutlar ele alınarak incelenmiş ve sonuçlar bu boyutlar ayrı ayrı ve tümüyle ele alınarak incelenmiştir.

1. BÖLÜM

LİDERLİK

Liderlik kavramı tarih boyunca bir grubun başarısı için önem teşkil ettiğinden dolayı ilgi odağı olan konulardandır. Liderlik konusu ile ilgili olarak yapılan çalışmaların ilk örneklerinde liderin, grupta bulunan üyelerle farklı olan özelliklerinin neler olduğu anlaşılmaya çalışılmış, bu özellikler çalışmadan çalışmaya fark göstermesine rağmen bazı ortak özelliklere ulaşılmıştır. Bu ulaşılan tanımlamalar liderlik kavramının anlaşılması için yeterli bulunmamış ve değişen koşullar nedeniyle bazı kuramlar ve yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. (Bolat, 2008: 3)

1.1. Liderlik Kavramının Tanımı

Ammeter, Douglas, Gardner, Hochwarter ve Ferris (2002)'ye göre liderlik olgusu gerek yönetim ve örgüt kuramcıları gerekse uygulamacıların üstünde durduğu bir kavramdır. Liderliğin anlaşılması için birçok uygulayıcı ve kuramcı yoğun çabalar sarfetmiştir. Bu olguyla ilgili olarak birçok tanımlama bulunmaktadır. (Erçetin, 2000: 4) Bazı tanımlamalar Çizelge 1.1'de aşağıdaki şekilde özetlenmiştir:

Çizelge 1.1. Çeşitli Liderlik Tanımları (Erçetin, 2000: 11)

Yazar	Tanım
C.H.Cooley	Liderlik sosyal hareketlerin merkezinde olabilmektir.
F.W.Blackmar	Liderlik gruptaki bütün kişilerin gücünü kendi gayretlerinde gösterebilmektir.
E.L.Munson	Liderlik insanlar arasında az çatışma olacak şekilde, en güçlü işbirliğini sağlayarak insanları başarıya ulaştırabilmektir.
C.M.Bundel	Liderlik insanlara ikna yoluyla istediklerini yaptırabilmektir.
N.Copeland	Liderlik kişileri duygusal, zihinsel ve fiziksel olarak etkileyebilmektir.
R.M.Stogdil	Liderlik, hedeflerin belirlenmesi ve hedeflere ulaşılması için grubu etkilemektir.
R.Dubin	Liderlik, yetki kullanımı ile karar alabilme yeteneğidir.
D.Katz & R.L.Kahn	Liderlik, örgütteki kişileri örgüte uyum sağlatmanın da ötesinde, etkinliği arttıracak şekilde güdüleme yeteneğidir.
R.R.Krausz	Liderlik, kişilerin çalışmalarını etkilemek için kullanılan güç şeklidir.
R.Heifetz	Liderlik, değişik durumlarda davranışlara farklı anlamlar yükleyebilme yeteneğidir.
K.Gallagher	Liderlik, kişileri en üst seviyede ve en istekli şekilde performans gösterecek şekilde etkilemektir.

Başka bir tanımla liderlik, çalışanların lider davranışı ve liderlerin yaradılışlarından gelen karakteristik, davranış ve performans özellikleri algılarından kaynaklanan bir etki sürecidir (Antonakis ve Atwater, 2002). Yılmaz, Karahan (2010)'a göre lider, çalıştığı kişilerin istek ve ihtiyaçlarını zamanında sezerek, gruba yol gösteren, aydınlatıcı ve öğretici olan, grubun amaçlarının ve davranışlarının belirlenmesinde etkin olan kişi olarak tanımlanabilir. Liderlik belirli konularda başkalarını etkilemek olarak tanımlandığından, etkileme kaynağı olarak güç kavramı ortaya çıkmaktadır. Güç, başkalarının davranışlarını etkileyerek, yapılması istenilen bir işi, başka kişilere yaptırabilme yeteneğidir. (Bolat, 2008: 2) Bolat (2008)'e göre güç kaynakları:

Yasal Güç (Biçimsel Güç): Yasal güç, yöneticinin makamından gelen yetkileri kullanmasıdır. Kısaca yöneticinin biçimsel yetkisini ifade eder. Örgüt üyeleri tarafından uyulma mecburiyeti hissedilmektedir.

Ödüllendirme Gücü: Liderlerin veya yöneticilerin çalışanlarını ödüllendirmesi ile ilgili olan güç kaynağını ifade etmektedir. Bu ödüllendirmeler parasal ödüller gibi maddi ya da takdir ve iltifat şeklinde manevi de olabilir. Liderler, çalışanların davranışlarını değiştirmek amacıyla bu tarz ödülleri kullanmayı tercih edebilir.

Zorlayıcı Güç: Zorlayıcı güç korkuya dayanarak cezalandırma konusundaki yöneticilerin sahip olduğu yetkiyi ifade etmektedir. Bu yaptırım, maddi ve manevi zorlamaları ve korkutmaları kapsamaktadır. Bu yetkiler, personelin işten çıkarılması, sözlü olarak uyarılması veya ücretten kesinti yapılması şeklinde olabilir.

Uzmanlık Gücü: Liderin, örgüt üyelerinin yerine getirdiği işlerle ilgili olarak bilgi, beceri ve deneyim sahibi olması ile alakalıdır. Lider, herhangi bir iş ile ilgili bir konuda fazlaca bilgi sahibi olduğunda, örgüt üyeleri liderin tavsiyelerine uyacaktır.

Karizmatik Güç: Başkalarının gözünde liderin sahip olduğu takdir edilen özellikleri, sevgi, saygı ve güven yaratmak anlamındadır.

Örgütlerde yukarıda bahsi geçen güç kaynaklarının tamamının kullanılabileceği gibi, bir kısmı da kullanılabilir. Örgüt üyelerinin bu güç kaynaklarına tepkileri aşağıdaki gibi olabilir: (Bolat, 2008: 4)

Bağlılık: Astların ve üstlerinin düşünce yapılarını ve bakış açılarını benimsemeleri ve istenilen işleri içlerinden gelerek yapmalarıdır. Özellikle, uzmanlık gücü ve karizmatik güç, bağlılığı arttırabilmektedir.

Boyun Eğme: Çalışanlar, üstlerinin düşüncelerini ve bakış açılarını benimsemeden, verilen talimatları yerine getirirler. Yasal güç ve ödüllendirme gücünün kullanımı, örgüt üyelerinin boyun eğmesine sebep olabilir.

Direnç Gösterme: Örgüt üyelerinin verilen talimatları ve emirleri yerine getirme konusunda kaçınma davranışı göstermesidir. Direncin ortaya çıkmasında zorlayıcı güç etkilidir.

1.2. Liderliğin Önemi

Etkili liderlik örgütsel başarı için temel unsurlardan biridir. Etkili bir lider, örgüt çalışanlarına belirlenen hedeflere ulaşılması için yol gösterir, bu nedenle örgütler günlük faaliyetlerinde başarılı olmak ve örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışanlarının yönlendirilmesine ve motive edilmesine ihtiyaç duyarlar. (Saad ve diğerleri, 2015) Bu durumda liderlik çok gerekli bir kavram haline gelmektedir. Daniel Katz ve Robert L. Kahn'a göre örgütlerdeki liderlerin varlığına ihtiyaç olması dört faktörden kaynaklanmaktadır. (Arıkan, 1989/2001: 288)

- **Örgütsel Tasarım Eksikliği:** Örgütteki organizasyonel plan ve tasarımlar tüm faaliyetleri kapsayacak özellikte olmadığından kaynaklanır. Davranışlar plana göre karmaşık, daha kapsamlı ve değişken özelliktedir.
- **Değişen Çevresel Koşullar:** Örgüt çevresi sürekli değişen özelliktedir. Liderin varlığı, örgütün değişken olan çevre koşullarına uyum sağlamasına ve yenilenmesine yardımcı olur.
- **Örgüt İç Dinamikleri:** Örgütlerde genel olarak eğilim büyüme yönündedir. Örgüt büyüdükçe yeni işler ve yeni yapılar oluşur. Oluşan yeni yapı ile eski yapı arasında uyum ve geçiş ihtiyacı doğacağı için yeni uygulamalar gerekmektedir.
- **İnsan Üyelığının Doğası:** Örgütteki insanlar yeni tecrübeler elde ettikçe ihtiyaçlarında, güdülerinde ve tepkilerinde değişimler olur.

Örgütlerde lidere ihtiyaç duyulmasının nedeni ve liderliğin önemi: Liderlik çalışanları belirlenen amaçların istekli ve heyecanlı bir şekilde gerçekleştirilmesi amacıyla ikna edilme kabiliyetidir. Liderlik kavramı bir örgüte bağlılığın oluşmasını sağlayan ve o örgütü belirlenen amaçlara ulaşabilmek için motive eden insan faktörüdür. Liderler çalışanlarının motivasyonunu yükseltmezse ve onları belirlenen hedeflere yönlendirmezse, organize etme, planlama ve karar verme faaliyetlerinin örgüte yararı olmaz. Liderlik olgusu, örgütün ve üyelerinin başarıya ulaşmasındaki son harekettir. (Öztürk, 2003: 309)

Dünyada gittikçe yaygınlaşan demokratik hareketlenmeler, katılımcı yönetim şekli, bilimsel ilerlemelerin hızlanması ve iletişimin gelişmesinden dolayı bazı yazarların liderliğe ihtiyacın azaldığı görüşünde olmasına rağmen, insan gücünün bir araya getirilip, koordinasyon sağlanması gereken durumlarda bir lidere ihtiyaç duyulacağına inanılmaktadır. (Zel, 2001: 93) Liderlik ihtiyacı, çeşitli sebep ve zamanlarda ortaya çıkan bir olgudur. Örgütte ortak hedefler için bir araya gelen üyeler, işleri konusunda uzman olsalar bile, istenen hedeflere istenilen zamanda ve şekilde ulaşmaları için kendilerini yönlendirecek bir lidere ihtiyaç duyarlar. Gerektiğinde alınacak kararları en uygun anlarda alabilecek ve hayata geçirebilecek bir lidere ihtiyaç duyulmaktadır. (Akat ve Budak, 1999:213)

Kısaca, örgütlerde liderlik olgusu önem arz etmektedir. Bunun başlıca sebebi, örgütün performansından liderin sorumlu olmasıdır. Örgütün başarısı ve başarısızlığı, örgütün en üst yöneticileri tarafından kabul edilen kalite anlayışı ve liderlik davranışı ile yakından ilgilidir. Liderliğin önemli olmasının başka bir sebebi ise, liderlerin örgüt üyelerine güven kazandırma ve amaç edindirme sağlamasıdır. Son olarak, örgütün güvenilirliği liderlerin elinden geçmektedir. (Bennis, 2001: 18)

1.3. Liderlik ile Yönetici Arasındaki Farklar

Liderlik ve yöneticilik kavramları sıklıkla birbirine karıştırılan kavramlardır, birbirine yakın ancak özünde birbirinden farklı kavramlardır. Liderlik belirli hedeflere ulaşmak için, kişilerin ya da grupların davranışlarını etkileyebilme ya da davranışlarını yönlendirme süreci olarak tanımlanırken; yöneticilik belirlenen hedeflere ulaşabilmek için var olan tüm kaynakların en uyumlu ve etkili şekilde kullanılabilmesi olarak tanımlanmıştır. (Çırpan, 1999: 1)

Örgütlerde çalışanların yönlendirilmesinde kullanılan otorite ve etkileme araçlarının kullanılış şekli, kişiyi lider veya yönetici yapmaktadır. Yöneticinin yaptırım aracı otorite iken, lider çalışanını etkiler ve onları motive edici teknikleri tercih eder. Liderin uyguladığı yöntem daha zor olmasına rağmen kalıcı ve süreklidir. Otoritesi olmamasına rağmen, liderler çalışanlarını ya da izleyenlerini etkileyebilirken, yöneticiler otoritesi olmasına rağmen astlarını etkileme konusunda başarısız olabilir. (Geylan, 1992: 3-6)

Yöneticiler ve liderler birbirinden farklı insan tipleridir. Yöneticilerin hedefleri gereklerden doğar ve yöneticiler çalışanlar ya da bölümler arası anlaşmazlıkları giderme konusunda üstündür. Tarafları yatıştırarak örgütün günlük faaliyetlerinin yürütülmesini sağlamaktadır. Liderlerin ise hedeflere yönelik tavırları kişisel ve etkindir. Çevrelerindeki fırsat ve ödüller için izleyenlerine ilham kaynağı olur ve enerjileriyle yaratıcı işler yapar ve süreçleri harekete geçirir. Örgütteki çalışma arkadaşları ile yoğun ilişkilere sahiplerdir ve bunun sonucu çalışma ortamında kaos bulunmaktadır. (Zaleznik, 1999: 67)

Liderlik olgusu geleceğe yönelmektedir. Liderin sorumluluklarından bazıları; örgütün ayakta kalmasını sağlama, süreçleri ve nelerin değerli olduğunu belirleme, örgütün vizyonunu oluştururken, vizyonun benimsenmesini sağlamaktır. Yönetim kavramı ele alındığında, kavramın durağan, bugünle ilgili olduğu belirtilmiştir. Yöneticiler örgütün sahip olduğu vizyonu hayata geçirmekle, yapılması gereken işleri ve hedeflere ulaşırken kat edilen yolu değerlendirmeyi amaçlayan süreçleri kapsamaktadır. (Baltaş, 2002: 109).

Lider ve yönetici arasındaki görüşler Çizelge-1.2’de belirtilmiştir:

Çizelge 1.2. Yönetici ve Lider Arası Farklar (Akgündüz, 2004: 70)

Yönetici	Lider
Gücü konumundan gelmektedir.	Gücü etkileme ve iletişimden gelir.
Üst kademededir.	Üst kademedede yer almayabilir.
Tayin ettiği astları vardır.	Grubunda yer almak isteyenler vardır.
Başarısı sisteme bağlıdır.	Başarısı üyelere bağlıdır.
Denetler.	Yetki verir.
Mevcut durumu korur.	Gelişmeye önem verir.
Kuralcıdır.	Yenilikçidir.
Kısa vadeli düşünür.	Uzun vadeli düşünür.
Var olan hedefe hizmet eder.	Kendi hedefini belirler.
Başkaları tarafından yönetime getirilir.	İçinde bulunduğu grup tarafından seçilir.
Biçimsel yapılardan güç alır.	Gücünü içinde bulunduğu gruptan alır.
Biçimsel olanı temsil eder.	Doğal olanı temsil eder.

Yöneticilik ve liderlik, yapısal olarak farklılıklar içerse de birbirini bütünleyen düşünce ve eylemleri içerir. Günümüz işletmeleri başarılı olmayı hedefleyen yöneticilerinin bu bütünleyen düşünce ve eylemleri göz ardı etmemesi gerekir. Günümüzde yaşanan değişimler çok hızlı gerçekleşmektedir, örgütlerin faaliyetlerini sağlıklı bir şekilde sürdürebilmesi için sahip oldukları yönetim anlayışı yaratıcı, yönlendirici, etkileyici, motive edici, kendini yenileyici olan liderlik anlayışına, dinamik bir yapıya sahip olmalıdır. Bahsedilen yapıdaki kavram yönetici ile lider kavramlarını birleştiren lider yönetici kavramıdır. (Erçetin, 2000: 13)

Lider yöneticiler, öğrenebilen, bilimsel ve sanatsal bir meslektir. Lider yöneticilikte, bireysel fikirler yerine ortak fikir, birey yerine grup, emirler yerine yol göstericilik, yöneticilik yerine ise liderlik, sonuç odaklı olma yerine süreç odaklı olma, çok çalışma yerine verimli çalışma esastır. Lider yöneticiler, örgüt vizyonu yaratabilen ve o vizyonu yaşatabilen, hedeflerin ulaşılabilir olduğunu gösteren kişilerdir. (Özer, 2008: 5) Washington D.C.'de liderlik programı yöneticisi Birleşmiş Milletler Sağlık, Eğitim ve Refah Bölümü Sekreteri John W. Gardner lider yöneticiler ile geleneksel yöneticiler arasında beş farklı özellik belirtmiştir (Maxwell, 2004: 5);

- Lider yöneticiler, günlük yaşanan problemlerin sonrasını görebilen ve uzun vadeli düşünebilen insanlardır.
- Lider yöneticilerin ilgi alanları, buldukları bölümle sınırlı değildir. Her bölümün başka bölümleri nasıl etkilediğiyle ilgilenerek kendi yetki alanlarının ötesine geçmektedirler.
- Lider yöneticiler örgüt vizyonu, değerleri ve çalışan motivasyonu hakkında vurgulamalar yaparlar.
- Lider yöneticiler zor çatışma durumlarına karşı koyabilen becerilere sahiplerdir.
- Lider yöneticiler “durum bu” düşüncesini kabullenmezler.

Lider yöneticiler için, örgütteki bireylerin mevkileri, ünvanları ve görevleri fark etmemektedir. Lider yöneticiler için bireylerin insan olması başlı başına önemli bir unsurdur. Çalışanların, müşterilerin memnuniyeti, işyerinde iş görenlerin sağlığı ve mutluluğu lider yöneticiler için önemli unsurlardır. (Peker, 1995: 66)

1.4. Liderlerin Özellikleri

İnsanların psiko-sosyal yapısı oldukça karmaşıktır. Bu nedenle insanları yönetmek ve yönlendirmek zor olmaktadır. Bunun sebebi ise insanları anlamak ve ilişkilerini düzene sokmak üstün beceriler gerektirmektedir. Bu yüzden liderler istediğini bilmeli ve belirlenen amaçlara ulaşmak için ekibini iyi yönlendirmelidir. Liderler belirli tecrübeleri elde etmiş, hızlı ve etkin kararlar alabilen, karşılaşılan problemler için doğru çözümler bulan, bulunan çözümlerin sınırlarını ve koşullarını düşünebilen, izlenecek olan politika ve süreçleri belirleyebilen nitelikte olmalıdır. (Geçikli, 2012) Ayrıca, liderler, yeni örgütsel yapılar oluşturabilen, oluşturulan yapıya yön verebilen, bu yapıyı etkileyebilen, sürdürebilen, örgütü başarıya ulaştırabilen ve gerekli olduğunda sınırların dışına da çıkabilen yapıda olmalıdır. (Bursalıoğlu, 2011: 205)

Ertürk (2000)'e göre etkili liderlerin özellikleri aşağıdaki şekilde verilmektedir:

- Kendini tanıyan ve sürekli gelişen yapıda olmalıdır.
- Astlarını tanımalı ve gelişmelerine yardımcı olmalıdır.
- İşinin ehli olmalıdır.
- Yapılan işlerde sorumluluktan kaçmamalıdır.
- Her rasyonel, uygulaması mümkün ve zamanında kararlar almalıdır.
- Astlarının beklentilerini belirleyen ve o beklentilere gereken önemi vermelidir.
- Astlarına fikirleri ve bilgisi ile örnek olmalıdır.
- Örgüt içi iletişime imkan tanıyıp, bilgi akışını sağlamalıdır.
- Gerekli durumlarda astlarına yetki verip sorumluluk duygusu hissini kazandırıp, hissettirmelidir.
- Astlarının yeteneklerine uygun olarak görev tanımlamalı ve işlerin analizini yapmalıdır.
- Ekipte, takım ruhunu, iş birliğini geliştirmelidir.
- Elindeki kaynakları bilerek en uygun şekilde kullanılmalıdır.
- Başarı ile birlikte morali her zaman düşünmelidir.
- Astlarını etkilemeyi ve motive etmeyi tercih etmelidir.
- Çalışanlarına rehber olmalı, gerekli olduğunda danışmanlık yapmalı ve takım verimini arttırmak için eğitici, öğretici olmalıdır.

- Belirlenen hedeflerden sapmamalıdır.
- Çalışanlarına saygı göstermeli, gerektiğinde onları dinlemedi ve güvenmelidir.
- Zaman yönetimini en iyi şekilde yaparak, hızlı karar alabilmelidir.
- Karar almaktan çekinmemeli ve aldığı kararların sorumluluğunu üstlenmelidir.
- Riskleri gerçekleştiğinde ya da gerçekleşmeden önce zamanında fark edip, gerekli faaliyetleri gerçekleştirmelidir.

1.5. Liderlik Türleri

Yöneticilerin benimsediği liderlik veya yönetim anlayışı, o yöneticinin lider olarak performansı üzerinde etkilidir. Yaygın olarak kullanılan liderlik türleri; emir verici, demokratik, ilişki odaklı, bürokratik ve karizmatik liderlik türleridir.

1.5.1. Emir Verici Lider

Emir verici liderlik, sahip olunan konumdan kaynaklanan, otoritenin yoğun olarak kullanıldığı, kararların yönetici tarafından alındığı liderliktir. Emir verici liderler, çalışanlarının karar almasına izin vermez, tüm kararları sorumluluk devretmeden kendileri alır. Emir verici liderliğin yoğun olduğu örgütlerde hızlı karar alını ancak takım ruhu, güven ve işbirliği bulunmaz. (Çoroğlu, 2003: 27) Emir verici liderlik genelde bürokrasinin hakim olduğu ve gelenekçi yönetim yaklaşımı olan organizasyonlarda görülmektedir. Bu tür liderler çalışanlarının verilen emirlere ve komutlara anında uyulmasını bekler. Örgüt hedeflerinin, planların ve stratejilerin belirlenmesinde çalışanlara söz hakkı tanınmaz. (Eren, 2000: 453)

Emir verici liderler genellikle çalışanlarının ihtiyaçları ile ilgilenmezler. Herhangi bir fikir alışverişi yapmadan, çalışanlarının istekli olup olmadıkları ile ilgilenmeden görev atamalarını yaparlar. (Keçecioğlu, 2003: 118) Emir verici liderlerin karar alma anlayışı tepeden inmedir ve bu anlayışları nedeniyle, yeni fikirlerin ortaya çıkması pek mümkün olmaz. Çalışanlarda fikirlerine değer verilmemesi nedeniyle önemsenmeme duygusu hakimdir, bu nedenle çalışanlar sorumluluklardan kaçır, işlerini sahiplenmez ve benimsemezler. (Goleman ve diğerleri, 2002: 69)

Emir verici liderliğin en olumsuz yanı, liderin fazlasıyla bencil davranması, iş görenlerin düşünce ve duygularını umursamamasıdır. Bunun sonucunda çalışanlar örgütün hedeflerini benimsemez, motivasyonları düşer ve örgüt içi çatışmalar artar. Bu olumsuz yönlerine rağmen emir verici liderlik doğru kullanıldığında olumlu etki de yaratabilir. Bu olumlu etkiler; karar verme sürecinin hızlı olması ve zaman kayıplarının azalmasıdır. Doğal afetler sonrası hızlı karar vermek önemli olduğundan, benzer olağan üstü durumlarda emir verici liderliğin benimsenmesi yararlı olacaktır. (Goleman ve diğerleri, 2002: 70)

1.5.2. Demokratik Lider

Demokratik liderlik anlayışını benimseyen liderler, yetkilerini paylaşma eğilimindedirler. Başka bir deyişle, demokratik liderlik, hedeflerin çalışanlar ve lider bir arada tespit edildiği yöntemdir. Hedef, plan ve politikaları belirlerken, iş dağılımı ve iş tanımları belirlenirken lider astlarının fikir ve düşüncelerini gözeterek karar verir. (Aykan, 2004: 214) Demokratik liderlikte, liderler kararlarını iş görenleri ile paylaşmaktadır. Demokratik liderlikte, çalışanlar örgütteki faaliyetler hakkında bilgilendirilir ve karar alma aşamalarında yer alırlar. Bu tarz liderlerin en belirgin özelliği çalışanlarını bilgi düzeyleri ile etkilemeleri ve paylaşım düzeylerinin yüksek olmasıdır. (Tengilimoğlu, 2005: 7-8)

Demokratik liderler buldukları organizasyon ve çevreyi sürekli gözlemlerler. İnsan ilişkilerini son derece önemserler. Çalışanlarını sürekli desteklerler ve karar alma sürecine dahil ederler. (Stoner ve Edvard, 1992: 417) Bu liderlik tarzının en olumlu yönü, iş görenlerin de örgütün hedef, karar ve stratejilerinin belirlenmesinde rol oynayabilmeleridir. İş görenler kendi istek ve düşüncelerine önem verilmesi nedeniyle daha yüksek performans gösterecek şekilde motive olurlar.

Demokratik liderliğin olumsuz yönü ise, tüm karar verme süreçlerinin yavaşlaması ve zaman kayıplarının artmasıdır. Acil karar gerektiren faaliyetlerde bu tarz liderlik yaklaşımı önerilmemektedir. Hatta kararların etkililiğini kaybetmesi ve örgüt karar alınamaz hale gelebilmesi mümkündür. (Eren, 2000: 489)

1.5.3. İlişki Odaklı Liderlik

İlişki odaklı liderler çalışanları ile yakın ilişkiler kurarlar. Örgüt faaliyetlerinden çok çalışanların duygu ve düşüncelerine değer verirler. Çalışan memnuniyeti ve uyumu onlar için daha önemlidir. İlişki odaklı liderler çalışanlarını kendileri karar alarak faaliyetlerini gerçekleştirecek şekilde serbest bırakmışlardır. Bu tarz liderler çalışanları ile güçlü bir bağ kurmakta ve yönetim şekilleri sadakate dayanır. (Goleman ve diğerleri, 2002: 73)

İlişki odaklı liderler korumacı yaklaşıma sahiplerdir. Çalışanlarına fikir konusunda danışsa da genellikle kararları kendileri alırlar. Astlarını duygusal olarak motive ederler ve cezalandırmayı tercih etmezler. İlişki odaklı liderlerin çalışanları ile iyi ilişkiler geliştirebilmeleri ve örgütün yararına işler yapabilmeleri için insanları motive edebilme, empati yapabilme ve sosyal beceri gibi yeteneklere sahip olmaları gerekmektedir. Bu yetenekler sadece ilişki odaklı liderler ile birlikte başarılı liderlik için de gereklidir. İlişki odaklı liderler çalışanlarına, onları önemseydiğini ve desteklediğini hissettirir. Bu tarz liderler çalışanları ile ilişkilerini en üst düzeyde tutar ve örgüt içi uyumu arttırırlar. Liderlerin ve çalışanlarında arasında güçlü ilişkiler bulunması, duygusal bağları ve güven duygusunu güçlendirerek, örgüt verimliliğini arttıracaktır. (Eren, 2000: 437)

1.5.4. Bürokratik Lider

Bürokrasi organizasyonel yapıyı ifade etmektedir. Örgüt içindeki görevlendirmeleri ve örgüt organizasyonundaki konumunun nasıl olacağı, bürokratik bir yapılanma ile belirlenir. (Weber, 1998: 309) Bürokratik liderlikte tüm hedefler ve bu hedeflere ulaşılması için tüm faaliyetler belirlenmiş ve çeşitli birimlere iş tanımları olarak dağıtılmıştır. Hedefler, faaliyetler ve iş tanımları belirlenen bu örgütte gerekli olan tüm araç ve kaynakların kullanımı için yetkiler de resmi olarak belirlenir. (Erdoğan, 1999: 53) Bürokratik liderlik, kurallara ve yönergelere göre hüküm verilmesine dayanır. Görev tanımları net bir şekilde bellidir ve gerektiği durumda cezalandırmalar yapılır. Resmi bir çalışma ortamı bulunmaktadır.

1.5.5. Karizmatik Lider

Sosyal bilimlerde karizma ilk olarak Max Weber tarafından kullanılmış, 1947 yılında, izleyenleri önemli durumlarda yönlendirebilmek için hissedilir bir şekilde ortaya çıkan güce karizmatik güç denilmiştir. (Berberoğlu, 2002:285)

Kaos ve kriz ortamları değişimi de yanında getirmektedir, iş gören ihtiyaçları ve amaçlarının örgüt ile uyuşmaması, iş gören tatminsizliği, örgütte huzursuzluk ve başarısızlığın olması durumunda ve iş görenlerin bu koşullara rağmen örgüte bağlılığını sağlayacak bir örgüt misyonunun bulunması örgüt içinde karizmatik liderliğin ortaya çıkması daha kolay olacaktır. Karizmatik liderlerin çoğunlukla zor, kriz ortamlarında ortaya çıktığı görülmektedir. Karizmatik liderliğin varlığı demokrasi ile pek uyuşmadığından günümüz demokratik ortamında ortaya çıkma durumu azalmıştır. Karizmatik liderlerin bazı özellikleri şu şekildedir (Şahin ve diğerleri, 2004: 660):

- Üstün iş yapabilme yetenekleri vardır
- Kendilerine güvenirliler
- İnsanları etkileme ve onlara baskın olma ihtiyacı hissederler
- İnsanları kendi inançlarının doğruluğuna ikna etmeye çalışırlar.
- Risk alırlar.
- Hedeflere ulaşmak için yüksek maliyetleri göze alabilirler.
- Çalışanlarının ihtiyaçlarına önem verirler.
- Zor durumlarda çözümler üretebilirler.
- Yeteneklerinde süreklilik arz ederler.

1.6. Liderlik Kuramları

Liderlik sürecini ve olayını anlamak, hangi koşullarda ne tür liderlere ihtiyaç olduğunu anlamak, lider olabilecek kişileri önceden belirlemek için liderlik ile ilgili çeşitli kuramlar oluşturulmuştur. Kuramların her biri liderlik sürecinin farklı özelliklerine odaklanmakta ve farklı şekilde açıklamaktadır. Liderlik ile ilgili tüm kuramlara ve yapılan araştırmalara rağmen, liderliği tümüyle açıklamak mümkün olmamıştır. Her kuram liderliği farklı şekilde ele almış ve farklı açılardan değerlendirmiştir. (Bolat, 2008: 7)

1.6.1. Geleneksel Liderlik Kuramları

Geleneksel liderlik kuramları temel olarak üç grupta incelenir. Bu gruplar:

- Özellikler Yaklaşımı
- Davranışsal Yaklaşımlar
- Durumsal Liderlik Kuramları

1.6.1.1. Özellikler Yaklaşımı

Özellikler kuramı en eski liderlik kuramlarından olan ve 1900'lerde popüler olan " Büyük Adam" olarak bilinir. Bu yaklaşıma göre liderliği etkileyen en önemli faktör liderin özellikleridir. Liderin sahip olduğu özellikler, gruptaki kişilerden ayrılarak lider olması, grubu hedefler doğrultusunda yönlendirerek harekete geçirmesini sağlamaktadır. Bu yaklaşımın odaklandığı nokta, çeşitli örgütler içindeki kişiler içinde liderlik konusunda diğerlerine göre başarılı olan kişilerin özellikleridir. Bu sayede lider özellikleri ile gruplardaki diğer kişilerin özelliklerinin ayrımı yapılması amaçlanmıştır. Bu kuramda en temel varsayım, liderliğin doğuştan gelmesidir. (Bolat, 2008: 8)

Özellikler kuramında en temel fikir, insanları büyük yapan özelliklerinin bulunması ve bu özelliklere sahip kişilerin lider olarak seçilip geliştirilmesidir. Liderlerin fiziksel, sosyal ve iş yapıları ile ilgili özellikleri üzerinde de durulmuştur. (Daft, 2009, 415) 20. Yüzyılın ortalarında, özellikler yaklaşımının yetersiz kaldığı anlaşılmış olmasına rağmen bazı özelliklerin geçerliliğini koruduğu söylenmektedir. Bu özellikler: (Bolat, 2008: 8)

- Üstün bir zeka
- Analiz yapabilme yeteneği
- Düşünceleri başarı ile aktarma yeteneği
- Amaçlara odaklı olmak

1.6.1.2. Davranışsal Yaklaşımlar

Özellikler yaklaşımının yetersiz kaldığı düşünülünce, araştırmacılar liderlerin davranışlarını incelemişlerdir. Bu kapsamda yapılan belirgin çalışmalar; Harvard, Ohio

State Üniversitesi, Michigan State Üniversitesi çalışmaları, Kurt Lewin ve arkadaşlarının çalışmaları, Blake ve Mouton, McGregor ve Likert'in çalışmalarıdır.

1.6.1.2.1. Kurt Lewin ve Arkadaşlarının Liderlik Çalışması

Kurt Lewin ve arkadaşları, 10 ve 11 yaşlarındaki çocuklardaki liderliğin, grup ilişkileri ve verimlilik üzerindeki etkisini incelemiştir. Bu çalışmada çocuklar arasında maske yapma işini denetleyen üç ayrı özellikte lider tipi belirlenmiştir.

Bunların ilkinde otoriter yaklaşımı olan bir liderlik rolü üstlenilmiş, çocuklardan bazıları lidere itaat etmiş ancak bazıları işlerin nedenlerini sorgulayarak görevlere itiraz etmişlerdir. İtiraz edenler sık sık eleştirilerde bulunmuşlardır. Bu grupta verimlilik en yüksek düzeyde olmuş ancak yapılan maskelerin istenildiği gibi olmadığı görülmüş, lider gruptan ayrıldığında da çalışmanın tamamen durduğu görülmüştür. (Bolat, 2008: 10)

İkinci grupta ise, lider grubu serbest bırakmış, işlerin çocuklar nasıl isterse o şekilde yapılmasına müsaade etmiştir. Grup üyeleri maskeleri nasıl yapmaları gerektiği konusunda liderden bilgi istemişlerdir. Bu grupta herkes bireysel davranmış, işbirliği yapılmamış bu nedenle yapılan işin verimliliği ve kalitesi düşük olmuştur. (Bolat, 2008: 10)

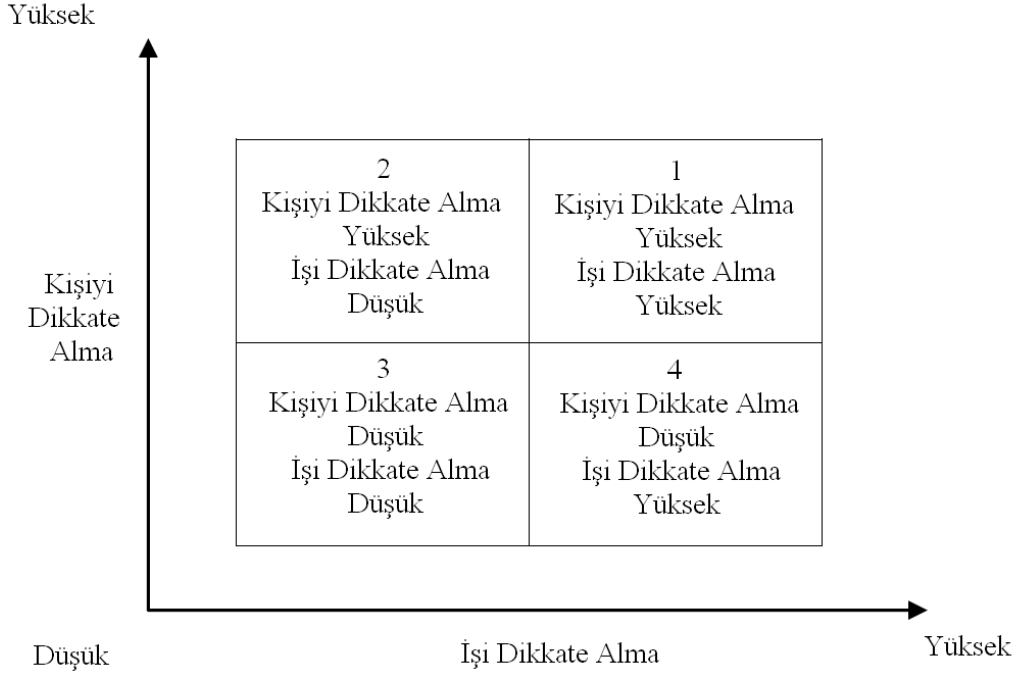
Üçüncü grupta ise, demokratik ve katılımcı bir yaklaşım olmuştur. Çocuklara yol gösterilmiş, becerilerinden ve fikirlerinden yararlanılmış ve iş birliği sağlanmıştır. Bu grupta çocuklar kaynaşarak duygusal ve dostça bağlar kurmuşlar, bunun sonucunda da yapılan maskelerin kalitesi diğer gruplara göre daha üstün olmuştur. Bu grubun verimliliği otokratik olan gruba yakın olmuştur. Bu grupta lider gruptan ayrıldığında da işlerin devam ettiği görülmüştür. (Daft, 2009: 415)

1.6.1.2.2. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları

1954 yılında Ohio State Üniversitesinde bulunan bir grup araştırmacı, liderlik alanında kapsamlı bir çalışma yürütmüştür. Bu çalışmalar kapsamında bireylerin liderlik yaparkenki davranışları incelenmiştir. Yapılan bu çalışmada liderlik davranışı iki boyuta indirgenmiştir. Bu boyutlar; İnsan ilişkilerine dönüklük veya anlayış ve yapıyı harekete geçirme veya göreve dönüklüktür. (Northouse, 2004: 66)

İnsan ilişkilerine dönüklük veya anlayış: Lider ile çalışanları arasındaki saygı, güven, dostluk ve samimi bir ortamın yaratılması yönündeki davranış tiplerini içerir.

Yapıyı harekete geçirme veya göreve dönüklük: Liderin hedefler ile ilgili grup üyelerini örgütleme, iş sürelerini belirleme ve talimatları verme gibi davranışları içerir.



Şekil 1.1. Ohio State Liderlik Çalışmaları (Bolat, 2008: 12)

Ohio State Üniversite'si araştırmasının sonucunda bu iki boyutun birbirinden bağımsız olduğu, yani ikisinin de yüksek ya da ikisinin de düşük olduğu şeklindedir.

Araştırmacılar bu iki unsurla birlikte, devamsızlık, iş kazaları, şikayet ve çalışan devir hızı gibi unsurları karşılaştırmışlardır. Çalışmanın sonucunda, Şekil 1.1'de 3 numaralı alandaki gibi olan liderlik tarzı incelendiğinde devamsızlık, iş kazası, şikayet ve çalışan devir hızının yüksek olduğu, Şekil 1.1'de 1 numaralı alandaki gibi olan bir liderlik tarzında performans ve memnuniyetin daha yüksek olduğu görülmüştür. (Bolat, 2008: 13)

1.6.1.2.3. Michigan State Üniversitesi Araştırmaları

Michigan State Üniversitesi araştırmaları da Ohio State Üniversitesi araştırmaları ile aynı zamanlarda yapılmış ancak farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Bu araştırmada yüksek performans gösteren birimlerdeki liderlerin, yöneticileri tarafından uzaktan denetlendiği ve kendilerinin de çalışanlarını aynı şekilde denetledikleri görülmüştür. Bu birimlerde yürütme işlevinin üzerine daha çok düşüldüğü, üretimden ziyade kişilere yönelik olduğu görülmüştür. (Daft, 2009: 416)

Bu araştırmada Ohio State’de yürütülen araştırmadan farklı olarak, hem çalışana hem de işe yönelik bir liderlik tarzının benimsenemeyeceği düşünülmüştür. Kısaca, lider çalışana odaklandığında işe daha az, işe odaklandığında da çalışanına daha az odaklanmaktadır. (Bolat, 2008: 13)

Bu araştırma sonucunda, yüksek üretim yapan gruplarda liderlerin çalışan odaklı olduğu görülmüştür. Çalışanlar üst kademe yöneticilerini “çalışana dönük” olarak tanımlarken, ilk kademe yöneticilerini “iş odaklı” olarak tanımlamışlardır. (Daft, 2009: 416-417)

1.6.1.2.4. Harvard Üniversitesi Araştırmaları

Harvard Üniversitesi’nde Bales tarafından yapılmıştır. Bales, iki tip lider davranışı tanımlamıştır. Bunlar; işin sonuçlanmasına yönelik, kişisel ilişkilere yönelik davranışlardır. Bales, karmaşık iletişimlerini sınıflandırmış ve Şekil 1.2’de gösterilen 12 kategoriden oluşan bir sisteme yerleştirmiştir. (Bolat, 2008: 14)

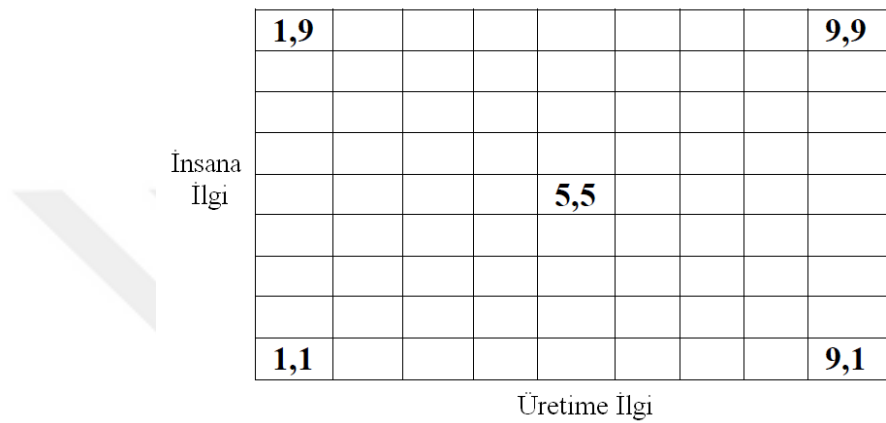
Çizelge 1.3. Bales'in 12 Kategoriden Oluşan Sistemi

A Olumlu Sosyo- Duygusal	1. Dayanışma gösterme (yardım etme, başkasının statüsünü yükseltme, gönül okşama)
	2. Gerilimden kurtulma (şakalaşma, gülme, tatmin olduğunu belli etme)
	3. Kabullenme (uyuşma, anlama, uygun görme)
B Sorun Çözme Çabaları	1. Önerme (yönlendirme, çözüm sunma, yol gösterme)
	2. Fikir verme (değerlendirme, analiz etme, isteneni açıklama)
	3. Uyum sağlama (bilgilendirme, yineleme, açıklama, doğrulama)
C Soru Yönelme	1. Uyum sağlanmasını isteme (bilgi ve doğrulama isteme)
	2. Fikir sorma (değerlendirme, analiz ve taleplerin açıklanmasını isteme)
	3. Öneri isteme (yönlendirme isteme, öneri isteme)
D Olumsuz Sosyo- Duygusal	1. Kabul etmeme (reddetme, yardım etmeme)
	2. Gerilimi belli etme (yardım isteme, geri çekilme)
	3. Düşmanlık gösterme (başkasının statüsünü düşürme, kendini savunma, iddia etme)

Yapılan araştırmada, en çok iletişimde olan iki kişinin iletişim şekillerinde belirgin olacak şekilde farklar olduğu saptanmıştır. İki kişiden birinin, ilgisinin sosyal olduğu diğeri ise iş odaklı olduğu görülmüştür. Bunun sonucunda Bales, bir grupta biri sosyal lider diğeri iş lideri olacak şekilde iki farklı lider bulunabileceğini belirtmiştir. Aynı kişinin aynı anda iki tip liderliği barındıramayacağı belirtilmiştir. (Bolat, 2008: 15)

1.6.1.2.5. Robert Blake ve Jeane Mouton’un Yönetim Tarzı Ölçeği

Texas Üniversitesi’nde bulunan Blake ve Mouton tarafından geliştirilen iki boyutlu ölçektir. Araştırmacılar kendi araştırmalarını yaptıktan sonra, Ohio State Üniversitesi araştırmalarını reddetmiş ve kendi ölçeklerini oluşturmuşlardır. Ölçeklerinin iki boyutu; “insana ilgi” ve “üretimi ilgi” olmakla birlikte 1’den 9 kadardır. (Daft, 2009: 417)



Şekil 1.2. Blake ve Mouton’ın Yönetim Tarzı Ölçeği (Bolat, 2008: 17)

1,1 – Cılız Liderlik: İş başarısı ve çalışan tatmini için en az gayreti gösteren liderliktir. Sorumlu olduğu işleri başarmak ve bulunduğu grubun ihtiyaçlarını dikkate alma anlamında çok yetersiz olmakla birlikte, örgütte kalmak için minimum gayreti gösteren liderlerdir. Bu tarz liderlerin bulunduğu örgütlerde performans yüksek olmadığı gibi grup içi çatışmalar çok sık olur. Problemleri görmezden gelerek, çözümlerini ertelerler.

9,1 – Görev Liderliği: Lider, hedeflere ulaşmak için tüm kaynakları en verimli haliyle kullanır. Temel sorumlulukları kendilerine bağlı olan çalışanların iş planını yapmak, onları yönlendirmek ve kontrol etmek şeklindedir. İnsanlar onlar için sadece üretim araçlarıdır ve çalışan ihtiyaçlarını göz ardı ederler. Grup içi çatışmaları yetki kullanarak giderir. Kararlar sadece lider tarafından alınır.

1,9 – Şehir Klubü Liderliği: Liderler için kişisel ilişkiler önem arz eder. Çalışanların ihtiyaç ve isteklerine son derece önem verilir. Grup içi uyum ve mutluluk üst düzeylerde olursa başarının, verimin yüksek olacağı inancı hakimdir. Fikirleri sorgulamadan kabul ederler ve yeniliği desteklerler. Bu tür liderliğin hakim olduğu örgütlerde örgütsel performans elde edilme olasılığı düşüktür.

5,5 – Orta Yolcu Liderlik: Hem üretime hem de insana ortalama değerlerde önem verirler. Çalışanların istekleri ile morallerini düşürmeyecek etkinlikler yapılıır. Üretim arttırılmaya çalışılır ancak maksimize edilemez.

9,9 – Ekip Liderliği: Hem insana, hem de göreve verilen önem üst düzeydedir. Örgüt hedefleri doğrultusunda insan ilişkileri maksimum düzeyde isterler. Bu tür liderler, personel seçimi yaparken, kendilerini işlerine verecek personeli seçerler ve bu sayede çalışanlarını örgüt hedefleri etrafında toplar. Çalışanların hırs ve istekleri sayesinde, hem örgütsel performansı yüksek tutmayı, hem de çalışan memnuniyetini karşılayıp, güven, saygı ve işbirliği bulunan bir ortam yaratmayı isterler.

Blake ve Mouton'a göre en etkili tarz "Ekip Liderliği"dir. Bu tür liderler için hedeflerin belirlenmesi, planlama yapılması, bireysel beceriden ziyade ekip çalışmasının ürünüdür. (Bolat, 2008: 18)

1.1.1.1.1. 1.6.1.2.6. Mcgregor'un X ve Y Yaklaşımları

Douglas McGregor tarafından liderlerin davranışlarını açıklamak için geliştirilen yaklaşımdır. McGregor, yöneticilerin insan davranışları hakkındaki varsayımlarının, kendi yöneticilik davranışlarına etki eden en önemli unsurlardan biri olduğunu düşünmektedir. 1957 yılında yayınlanan X ve Y kuramlarının yaklaşımları (Sökmen, 2013: 146-147):

X Kuramı: X kuramına göre insanlar çalışmayı sevmez ve çalışmaktan kaçınırlar. Yönetimin çalışanlarını cezalarla korkutması, disipline önem vermesi ve işten kaçınma eğilimlerini önleyici tedbirler alması gerektiği savunulur. İnsanlar kendi ihtiyaçlarını ve isteklerini, örgütün ihtiyaç ve isteklerinden önde tutar. Yenilik ve değişikliğe direnirler, güvenceleri daha önceliklidir. X kuramına göre insanlar, örgütün problemlerini çözecek yaratıcı yeteneklerden yoksun, kolayca kandırılabilirlerdir. Bu yüzden personel sürekli çalıştırılmalı, denetlenmeli ve cezalandırılmalıdır.

Y Kuramı: Y kuramına göre insanlara göre iş yapmak, oyun oynama ya da dinlenme kadar doğaldır. İnsanlar işlerden nefret etmezler, işlerini tatmin kaynağı olarak görürler. Personelin sıkı bir şekilde denetlenmesi, cezalandırılması, performans göstererek çalışması için uygulanacak tek yöntem değildir. İnsana göre takdir edilme, iş tatmini ve iş ile

bütünleşme iyi ödüllerdendir. İnsanları tembelleğe iten koşullar ve deneyimlerdir. Çalışanlar kendilerini denetleyebilir ve sorumluluk almaktan kaçınmazlar. Kötü yönetimin mevcut olması halinde, insanlar sorumluluktan kaçınır ya da hırs barındırmazlar. Örgüt sorunlarını çözebilecek yetenekler, insanlar arasında yaygındır, yöneticinin sorumluluğu ise yeteneklerin kullanılabilmesi için uygun ortam hazırlamaktır.

X ve Y yaklaşımlarında belirtilen Y kuramı, insan kaynakları yönetimi, yenilikler, motivasyon ve örgüt kültürü gibi konular ile son derece ilgilidir. X kuramına göre yöneticiler otoriter ve müdahalecidir. Y kuramına göre yöneticiler ise demokratik ve katılımcı ortam yaratırlar. (Bolat, 2008: 19)

1.1.1.1.2. 1.6.1.2.7. Rensis Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı

Rensis Likert tarafından yapılan bu çalışma Michigan State çalışmalarına dayanmakta olup, devamı niteliğindedir. Çalışmada, lider davranışları dört sistem olarak ayrılmıştır (Bolat, 2008: 20):

Sistem 1: Bu tarz liderliğin bulunduğu bir örgütte takım çalışması olması beklenmez, çalışanlar kendi aralarında gruplaşır ve liderin aleyhine çalışırlar. Bu tür gruplarda üretim düzeyi orta seviyelerdedir. Lider, çalışanlarına güvenmez, karar alma sürecine de dahil etmez. Alınan kararlar üst düzeyde alınır ve emir komuta zinciri ile çalışanlara aktarılır. Çalışanları, çalıştırmak için tehdit etme, korkutma ve ceza verme yöntemleri kullanılır. Yöneticiler ve çalışanlar güvensizliğin hakim olduğu bir korku ortamında çalışırlar ve iletişimleri sınırlıdır. Denetim üst yönetim tarafından yapılır. (Bolat, 2008: 21)

Sistem 2: Bu tarz liderliğin bulunduğu örgütlerde takım çalışması mevcut değildir. Çalışanlar gruplaşır ve arada sırada yöneticilere direnç gösterirler. Üretim düzeyi orta düzeyin üstündedir. Bu tür örgütlerde, yönetim çalışanlara güvenir. Kararların büyük çoğunluğu üst yönetim tarafından alınır, örgütün belirlenen kuralları çerçevesinde kalmak kaydıyla bazı kararlar alt kademelerde alınabilir. Çalışanların, çalışması için hem ödül hem de cezalandırma mevcuttur. Çalışanlar yöneticilerinden korkar, yöneticilerin çalışanlarla ilişkileri lütuf şeklindedir. Denetim büyük ölçüde üst yönetim tarafından yapılır. (Bolat, 2008: 22)

Sistem 3: Takım çalışmasına izin verilir. Çalışanlar arasında gruplaşmalar mevcuttur ancak diğer sistemlerle karşılaştırıldığında örgütün aleyhine çalışmaz ve yöneticilere az direnç gösterirler hatta bu gruplar örgütün iyiliği için çalışabilirler. Üretim düzeyleri yüksektir. Yöneticiler çalışanlarına tam olmasa da yüksek oranda güvenirlere. Önemli kararlar üst yönetim tarafından alınır, alt kademe, teknik konularla ilgili kararlar alabilmektedir. Örgüt içi iletişim dikey olarak çift yönlü işlemektedir. Cezalandırmalar azdır ve yöneticiler çalışanlarını onlarla ilgilerek ödüllendirirler. Çalışanlara belirli oranlarda sorumluluk verilmektedir. (Bolat, 2008: 22)

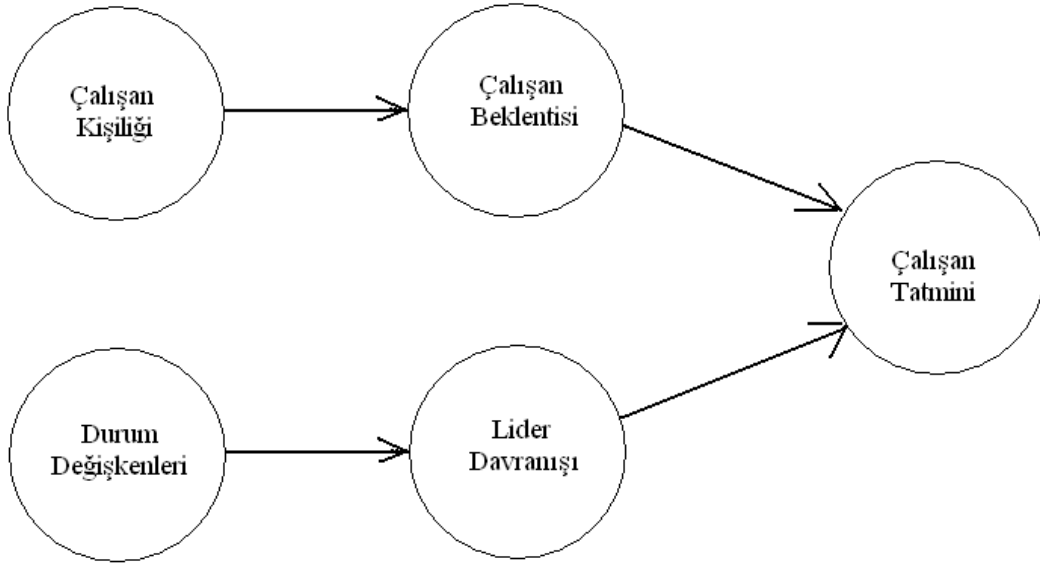
Sistem 4: Yöneticiler çalışanlarına son derece güvenir. Kararları çalışanları ile birlikte almayı isterler ve bu yüzden çalışanlara sorumluluk ve yetki tahsisi mevcuttur. İletişim dikey ve yatay olarak çift yönlüdür. Çalışanlara ödülleri kendileri belirleme, amaçları saptama, yöntem oluşturma imkanları verildiğinden güdüleme olanağı sağlanmaktadır. Yöneticiler ve çalışanlar arasında dostça bir iletişim vardır. (Bolat, 2008: 23)

Likert'in araştırmasının sonucunda, Sistem 3 ve Sistem 4 tipi yönetim anlayışı bulunan örgütlerin verimliliğinin yüksek, Sistem 1 ve Sistem 2 tipi yönetim anlayışı bulunan örgütlerin verimliliğinin düşük olduğu anlaşılmıştır. (Koçel, 1998: 338)

1.1.1.1.3. 1.6.1.2.8. Gary R. Yukl'un Liderlik Davranış Modelleri

Gary R. Yukl'un geliştirdiği bu modelde, liderlik davranışı, çalışan verimliliği ve iş tatmini arasındaki ilişkinin anlaşılması amaçlanmıştır. Bu modelde, "Ayrılık" ve "Çoklu Bağlanma" şeklinde iki çerçevede incelenmiştir. (Sökmen, 2013: 159)

Ayrılık Modeli: Bu modelde lider davranışı ve çalışan tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışan tatmini, çalışanların yöneticilerinden beklentileri ve yöneticilerin davranışları arasındaki fark ile doğru orantılıdır. Yöneticiden beklenen davranış ile yönetici davranışı arasındaki fark ne kadar az ise, iş tatmininin de yüksek olacağı belirtilmiştir. Kısaca "Ayrılık Modeli" Şekil 1.4'te özetlenmiştir.



Şekil 1.3. Yukl'un Ayrılık Modeli (Sökmen: 2013, 160)

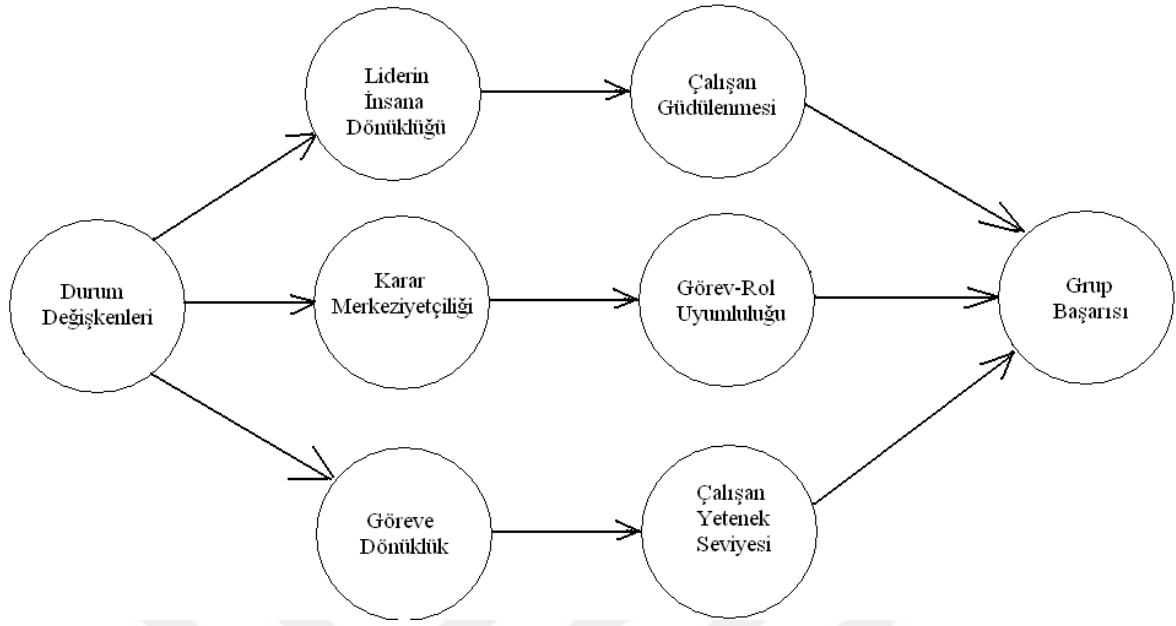
Ayrılık modelinde Yukl'un üç hipotezi bulunmaktadır. Bu hipotezler (Sökmen, 2013: 160):

H1: Çalışan tatmini, çalışan beklentileri ve liderin davranışı arasındaki farkın fonksiyonudur.

H2: Çalışan beklentileri, çalışan kişiliği ile durum değişkenlerinin etkileşimi sonucu ortaya çıkar.

H3: Çalışanlar, liderlerden insana dönük davranışlar bekleyişindedir. Bu beklentinin sonucunda çalışan tatmini yükselir.

Çoklu Bağlanma Modeli: Bu modelde lider davranışı, grup başarısı ve grubun iş tatmini incelenmiştir. Grubun iş tatmini, insana dönüklük, gruba dönüklük ve karar merkeziliğinden ziyade çalışan güdülenmesi, görev-rol uyumluluğu, çalışan yetenekleri değişkenlerinin sonucu ortaya çıkmaktadır. (Bolat, 2008: 25) Kısaca Çoklu Bağlanma Modeli Şekil 1.5'te özetlenmiştir.



Şekil 1.4. Yukl'un Çoklu Bağlanma Modeli (Sökmen, 2011: 161)

Çoklu bağlanma modelinde Yukl'un dört hipotezi bulunmaktadır. Bu hipotezler (Sökmen, 2013: 162):

H1: Grubun verimliliği, çalışan güdülenmesi, çalışan yetenek seviyesi ve görev-rol uyumunun bir fonksiyonudur.

H2: Göreve dönüklük ve lideri insana dönüklüğü, çalışan motivasyonunu aynı seviyede etkiler. İş motivasyonu lider iki boyuta da yüksek derecede önem verirse gerçekleşir.

H3: Çalışanların liderlerde ilişkileri iyi ise, karar merkeziyetçiliğinin varlığı çalışan motivasyonunu düşürür.

H4: Göreve dönüklük, karar-merkeziyetçiliği, görev-rol uyumu üzerinde etkilidir. Bu ilişki, grubun plan yapma kabiliyeti ile görev bilinci ve iş dağılımı ile yakından ilgilidir.

1.6.1.3. Durumsal Liderlik Kuramları

Özellikler ve davranışsal liderlik kuramları, liderliği açıklamada yetersiz kalmış olduğundan, araştırmacılar iş nitelikleri ile durumsal olarak değişen koşulları göz önünde bulundurarak durumsallık yaklaşımını geliştirmişlerdir. Durumsallık yaklaşımına göre en

iyi liderlik davranışının bile durumlara göre değişken olabileceği belirtilmiştir. (Zel, 2001: 139)

Durumsallık yaklaşımına göre iş ve ilişkilerin pek çok farklı değişkenler içermesinden ve farklı kombinasyonları olmasından dolayı liderlik çok farklı şekillerde etkilenmektedir. (Sökmen, 2013: 149) Durumsallık yaklaşımına göre en iyi lider, davranış şeklini şartlara, örgüte ve kişisel özelliklere göre uydurabilen kişidir. Bu nedenle en liderlik tarzı diye bir durum söz konusu değildir, belirli durumlarda hangi tarzın etkili olduğu söz konusudur. (Bolat, 2008: 26)

1.6.1.3.1. Fred Eduard Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı

Uzun süren deneysel araştırmalardan sonra Fiedler 1965 yılında, Liderlik Etkinliğinin Durumsallık Modelini geliştirmiştir. Modelde temel olarak, farklı liderlik tarzlarının farklı durumlarda farklı etkilerinin olabileceğidir. (Akiş, 2004: 28) Fiedler'e göre iki tip liderlik davranışı söz konusudur. Bunlar (Bolat, 2008: 27):

İşe güdülenmiş lider: İşi dikkate alan liderlik davranışları ile benzerdir. Bu tür liderler, örgüt üyelerini yönlendirmeyi tercih ederler, işin yapılması için direktifler verirler ve örgüt üyelerinin problemleri ile ilgili değildir. İşlerin kısa sürede ve belirtilen şekilde yapılmasından hoşlanırlar.

İlişkiye güdülenmiş lider: Kişiyi dikkate alan liderlik davranışları ile benzerlik göstermektedir. Bu tür liderler için kişisel ilişkiler önemlidir. Örgüt içi uyum, sosyal ilişkiler ve destekleyici duyguların geliştirilmesine önem verirler.

İşe yönelik lider emir verici lidere, ilişkiye yönelik lider ise demokratik liderlere benzetilebilir. Lider davranışını belirlerken birçok test yapılmıştır. Testlerde lidere, birlikte çalıştığı tüm örgüt üyelerini düşünmesi söylenmiş, sonrasında da birlikte çalışmakta zorlandığı kişileri tanımlaması istenmiştir. Bu testler sonucu belirlenen bu kişilere “en az tercih edilen iş arkadaşı” (Least Preferred Co-Worker, LPC) denmiştir. (Bolat, 2008: 27)

Fiedler'e göre liderlerin etkinliğini üç değişken belirlemektedir. Bu değişkenler (Sökmen, 2013: 149):

Lider-Çalışan İlişkisi: Lider ile çalışanları arasındaki ilişkiyi ifade eder. Lider ile çalışan arasında saygı ve güven söz konusuysa ilişkiler iyi, bulunmuyorsa kötü olarak belirtilmiştir.

Yapılacak İşin Niteliği: İşin niteliği, çalışanların zihnindeki o işin rutinlik derecesine göre belirlenir. İş, rutin ve kolay olarak değerlendiriliyorsa, işin yapısının planlı olduğu, belirsiz ve rutin değilse işin yapısının plansız olduğu kabul edilir.

Liderin Mevkiden Kaynaklanan Otorite Derecesi: Liderin, bulunduğu mevkiden kaynaklanan yasal gücüdür. Lider, çalışanlarını ödüllendirebiliyor, cezalandırabiliyor, terfi ettirebiliyor ya da rütbesini azaltabiliyorsa makam gücü yüksek, başkası tarafından onaylanan işleri yaptırıp, ödüllendirme ya da cezalandırma yetkisi yoksa makam gücü az olarak nitelendirilir.

Fiedler'e göre lider davranışları değiştirilemezdir, bu nedenle örgüt koşullarının değişmesi gerektiğini savunmaktadır. Fiedler'in durumsallık kuramına yönelik teorileri (Sökmen, 2013: 151):

- Yüksek kontrolün söz konusu olduğu koşullarda işe güdülenmiş liderler, ilişkiye güdülenmiş liderlere göre daha etkindir.
- Orta derecede kontrolün söz konusu olduğu koşullarda ilişkiye güdülenmiş liderler, işe güdülenmiş liderlere göre daha etkindir.
- Düşük kontrolün söz konusu olduğu koşullarda, işe güdülenmiş liderler ilişkiye güdülenmiş liderlere göre daha etkindir.

Fiedler'in araştırmasının sonuçları aşağıdaki şekildedir (Sökmen, 2013: 151):

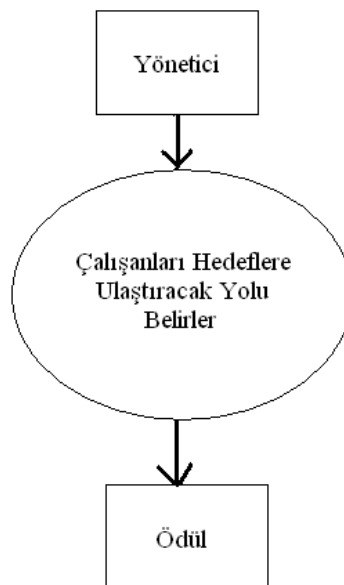
- Çalışanlarla ilişkileri iyi olan liderlerin makam gücü de yüksekse ve çalışanlarını karar alma sürecine kattıysa, yüksek etkinliğe sahiplerdir.
- Açık görev tanımları belirleyen liderler, güçlü liderler ise, ilişkileri kötü olsalar bile yüksek verim elde edebilirler.
- Görev yapısını belirleyemeyen, makam gücü düşük ve ilişkileri kötü olan liderler en az etkin olanlardır.
- Bir örgütün etkililiği, liderin kritik durumlarda etkin liderlik yapması ile ilişkilidir.

- Örgütteki herhangi bir üye, uygun şartlarda liderlik davranışı gösterebilir.
- Her durumda geçerli olan bir liderlik yaklaşımı bulunmamaktadır.

1.6.1.3.2. Amaç-Yol Kuramı

1970’li yılların başında Martin Evans ve Robert House tarafından geliştirilen, güdüleme konusundaki bekleyiş kuramına dayanan kuramdır. (Sökmen, 2013: 152) Bu kuram lider davranışlarının, çalışan motivasyonuna, iş tatminine ve performansına etkisini açıklamaktadır. Bu kurama göre insan davranışları, kişilerin bir davranış ile ulaşmayı istediği sonuçlar ile kişilerin bu sonuçlara verdiği değerden etkilendiği belirtilmiştir. Liderlik açısından incelendiğinde ise, liderin çalışanların bekleyişlerini etkileme derecesi ve liderin çalışanların sonuçlara verdiği değeri etkileme derecesi önem arz etmektedir. (Bolat, 2008: 31)

Bu kurama göre, kişilerin davranışları, ihtiyaçlarının ve ihtiyaçlarının tatmin edilebilmesi ile ilişkilidir. Liderin, takipçilerinin kişisel yeteneklerinin işleri başarma yeteneklerine etkisini, bu iki amaç arasında bulunacak yolun nasıl olacağı ile ilgilenilmektedir. Bu kuramın üçüncü boyutu liderin çalışanlarını hedeflere ulaşmak için motive etmesidir. Liderin çalışanlarını nasıl etkilediği, örgüt hedeflerini nasıl algıladığı ve belirlenen hedeflere ulaşmak için izleyeceği yolun üzerinde durulmaktadır. (Sökmen: 2013, 153)



Şekil 1.5. Amaç-Yol Kuramı (Sökmen, 2013: 154)

Bu kuram, lider güdülenmesinden çok çalışan güdülenmesi ile ilgilenir. Liderlik davranışlarının çalışan güdülenmesi, iş tatmini, çalışmaya istekli olmaları ve etkinliklerine olan etkilerine odaklanmıştır. Amaç-yol kuramına göre liderler, dört liderlik tarzından birini benimser ve çalışanlarının motivasyonunu, iş tatminini ve performansını etkileyebilirler. Bu tarzlar (Northcraft ve Neale, 1994: 365) :

Emir verici/Araçsal Liderlik: Yapılacak işler ve işlerin dağıtımı lider tarafından yapılır. Kurallar belirlenir ve çalışanların kurallara uyması beklenir.

Destekleyici Liderlik: Lider çalışanlarına dostça davranış gösterip, onlarla ilgilenir. Çalışan mutluluğu bu tarz liderler için önemlidir.

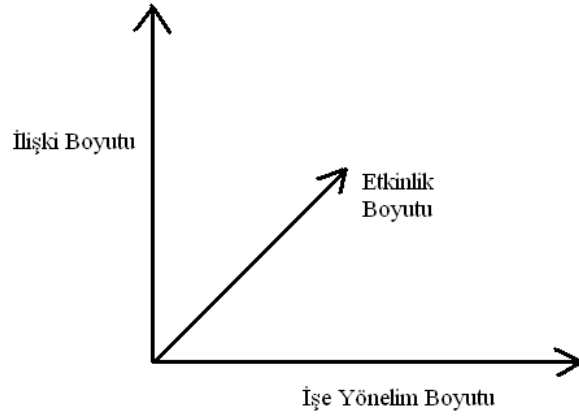
Katılımcı Liderlik: Kararlar grup olarak alınır. Lider çalışanları karar alma sürecine dahil etmektedir.

Başarı Odaklı Liderlik: Lider, önem arz eden ve zor hedefler belirler. Lider çalışanlarına işlerin iyi bir şekilde yapılacağı konusunda güvenir.

Bu kurama göre, lider belirtilen davranış tiplerinden dördüne de sahip olabilir. Belirtilen dört liderlik davranışı, örgüt üyelerinin kişisel özellikleri, çalışanlar üzerindeki çevre baskısı ve görevin niteliğinden etkilenebilir. (Sökmen, 2013: 155)

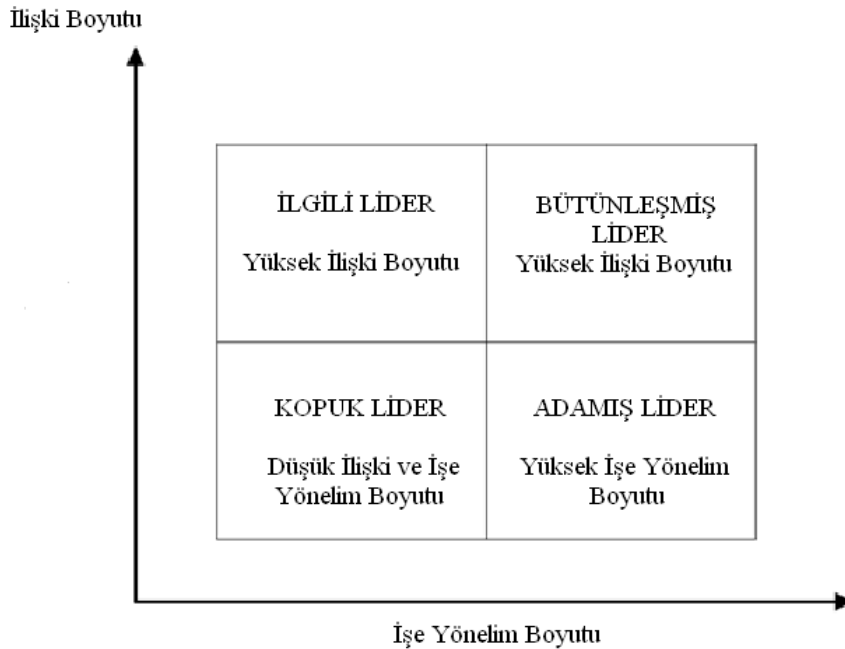
1.6.1.3.3. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli

Reddin modelinde, Ohio State Üniversitesi modelinin ve yönetsel ölçeğin işe ve ilişkilere yönelik boyutlarını ele almıştır. Bu boyutlar arasında dört yaklaşım belirlenmiştir. Bu boyutların her zaman ve her durumda etkili olamayacağını varsaydığından dolayı, Reddin üçüncü bir boyut daha eklemiştir. Bu üçüncü boyut etkinliktir. İlişki boyutu, lider-çalışan arası güven, saygı ve düşünceleri ifade eder. İşe yönelim boyutu ise liderin çalışanlarını hedeflere ulaşmak için yönlendirmesidir. Etkinlik boyutu, liderin örgüt hedeflerini yönlendirme başarısıdır. (Sökmen, 2013: 155)



Şekil 1.6. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli (Bolat, 2008: 36)

Reddin'e göre lider sonuçlara ulaşması gereken kişidir. Reddin, her işin standartlarının olduğunu ve yönetici performansının bu standartlara göre değerlendirildiğini belirtmiştir. Performans hedeflere ulaşma derecesi olduğundan dolayı, yönetsel etkinlik de çıktının miktarına göre düşünülmelidir. (Sökmen, 2013: 156) Bu modelde liderin ne yaptığı ve ne elde ettiği önemlidir. Bu modelde, liderin performansı davranıştan ziyade durumdan kaynaklanır. (Bolat, 2008: 35)



Şekil 1.7. Reddin'in Liderlik Tarzları (Bolat, 2008: 35)

Reddin'in liderlik yaklaşımları Şekil 1.7'de de görüldüğü gibi dört çeşittir. Bu yaklaşımlar (Sökmen, 2013: 157):

Kopuk Lider: Düşük insan ilişkileri ve düşük göreve odaklılık söz konusu olan bu yöneticiler, genelde kural ve prosedürlerle sınırlı kalırlar ve etkileşim tarzları sürekli olarak hata giderme şeklindedir. Çalışanlarını kurallara uyup uymamalarına göre değerlendirirler ve kendi yöneticilerini zekalarına göre değer verirler. Çatışmalardan kaçınırlar.

İlgili Lider: İnsan ilişkilerinin seviyesi yüksek ve görev odaklılık düşüktür. İnsanları oldukları gibi kabul eder ve tanımak için çaba sarf ederler. Yöneticilerini ise çalışanlara olan ilgileri ve yakınlık derecesine göre değerlendirmektedir. Yol gösterici olmakla birlikte uzlaştırıcı özelliktedirler.

Adanmış Lider: İnsan ilişkileri düşük ancak görev odaklı liderlerdir. Çalışanlarına otoriter ve hükmedici yaklaşımları vardır. İş görenlere çoğunlukla sözlü emir verirler ve çalışanları üretkenliklerine göre değerlendirirler. Yöneticilerini ise otoriteyi ve güçlerini kullanma şekillerine göre değerlendirirler. Çatışmaları bastırma yoluyla ve hataları da cezalandırma yoluyla gidermeyi terci ederler.

Bütünleşmiş Lider: İnsan ilişkileri ve göreve odaklılık yüksektir. Olayların içinde bulunup, katılımcı yapıdadırlar. İletişim ve ekip çalışması bu tarz liderler için önemlidir. Hataların tekrarlanmaması için önlemler alıp, problemlerin kaynağına inmeye odaklanırlar.

1.6.1.3.4. Paul Hersey ve Kenneth H. Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı

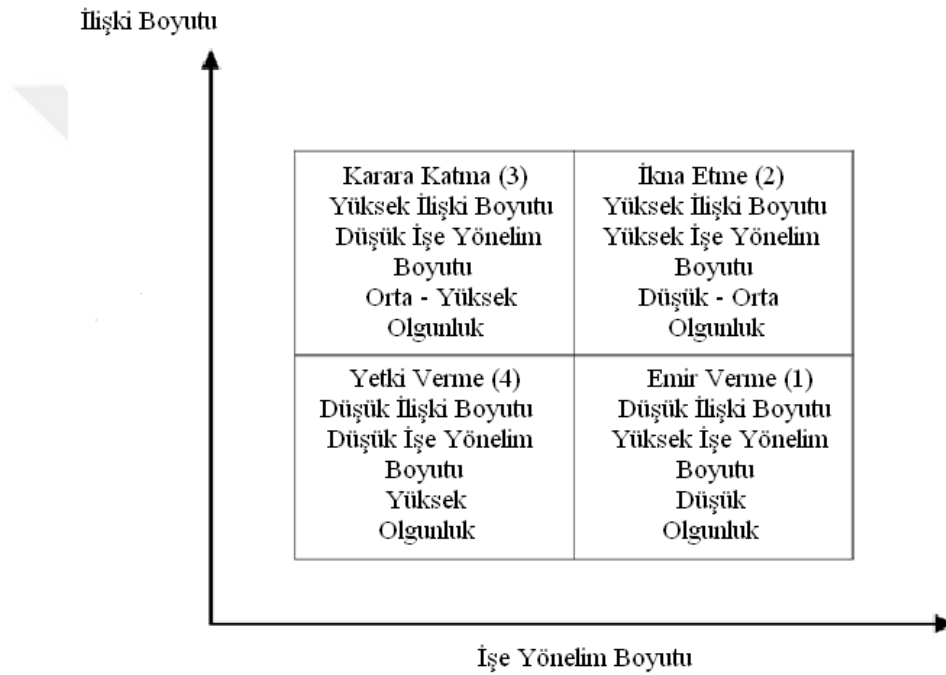
Blake ve Mouton tarafından geliştirilen iki boyutlu liderlik yaklaşımından esinlenilerek Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından geliştirilmiştir. Bu kuramda liderin gösterdiği görev odaklılığı miktarı, lider-çalışan ilişkilerinin miktarı ve çalışanların örgüt hedeflerine yönelik olgunluk seviyeleri arasındaki ilişki üzerinde durulmuştur. (Sökmen, 2013: 157-158)

Modelde belirtilen olgunluk çalışanların başarıma isteği, sorumluluk alabilme ve isteği, bir işe yönelik eğitim ve bilgi düzeyidir. Liderler, çalışanlarını olgunlaştırarak ve üzerlerindeki etkinliği arttırarak şunları sağlayabilir (Zel, 2001: 124):

- Hedefler üzerinde çalışanları ile birlikte çalışarak onlara erişebilir.

- Örgütün hedeflerine ulaşabilmek için çalışanların sorumluluk almalarını ve gönüllü olmalarını sağlayabilir.
- Çalışanların kendilerini geliştirmesi için imkanlar verebilir ve hedeflere ulaşılabilmesi için, bu hedeflerin çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlayıp, gerekli yetenekleri kazanmalarını sağlayabilir.

Liderler, çalışanlarının olgunluk düzeyine göre liderlik tarzını belirlemektedir. Modeldeki olgunluk düzeyleri dört gruba ayrılmıştır. (Şekil 1.8)



Şekil 1.8. Hersey ve Blanchard Durusallık Tarzları (Sökmen, 2013: 159)

Hersey ve Blanchard'ın dört grupta incelenen durumsallık yaklaşımları (Sökmen, 2013: 159):

Emir Verme (1): Örgüt üyelerinin olgunluk düzeyleri düşük olduğunda uygun olan tarzıdır. Bu tarzı benimseyen liderler, çalışanlarının iş tanımlarını açık bir şekilde belirler ve yönlendiricidirler.

İkna Etme (2): Örgüt üyelerinin olgunluk düzeyleri düşük ile orta düzey arasında olduğu örgütlere uygun liderlik tarzıdır. Lider, örgüt üyelerini destekler ve yönlendirir. Örgüt üyelerine gerekli açıklamaları yaparlar. Çalışanlar, liderin düşüncelerini benimserler.

Karara Katma (3): Örgüt üyelerinin olgunluk düzeyi orta ile yüksek arası seviyede olan örgütlere uygun liderlik tarzıdır. Lider ve çalışanlar rehberlik ve yönlendirme görevlerini paylaşırlar. Liderin görevi, çalışanlarını cesaretlendirerek çalışmalara katılmalarını sağlamaktır.

Yetki Verme (4): Örgüt üyelerinin olgunluk düzeylerinin yüksek olduğu örgütlere uygun tarzıdır. Lider, kararları çalışanlarına aldırır ve uygulama sorumluluğu çalışanlardadır. Lider çalışanlarını az seviyede yönlendirir ve destekler.

1.6.1.3.5. Vroom-Yetton-Jago Liderlik Yaklaşımı

Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından liderlerin karar vermesine yardımcı olabilecek bir model olarak sunulmuştur. Sonradan Vroom ve Jago tarafından geliştirilmiştir. Bu modelde lider, farklı durumlara uyum sağlayabilmek için liderlik tarzını değiştirebilmelidir. Kararın etkililiği için iki ölçüt söz konusudur. İlk olarak “kararın niteliği”, ikinci olarak da “kararın benimsenebilir olması”dır. (Sökmen, 2013: 151-152)

Vroom-Yetton ve Jago yaklaşımında beş ayrı liderlik süreci söz konusudur. Bu süreçler (Bolat, 2008: 45-46):

A1-Otoriter 1: Lider elinde bulunan mevcut bilgileri kullanarak problemi kendi kendine çözer ve kararı tek başına alır.

A2-Otoriter 2: Lider, karar için gerekli bilgiyi çalışanlarından alır, sonrasında çözüm için kendi başına karar alır. Çalışanları bilgilendirip bilgilendirmemek lidere kalmıştır. Çalışanların görevi lidere bilgi sağlamaktır.

C1-Danışmalı 1: Lider problemleri çalışanları ile bireysel olarak paylaşır. Çalışanların görüşlerini bireysel olarak alır ve sonrasında kararı kendi başına alır. Bu karar çalışan fikirlerini yansıtabilir de yansıtmayabilir de.

C2-Danışmalı 2: Lider, çalışanları ile bir araya gelerek problemleri paylaşır ve onların görüş ve önerilerini alır. Sonrasında kararı kendi alır. Alınan bu karar çalışan görüş ve fikirlerini yansıtabilir de yansıtmayabilir de.

G2-Katılımlı 2: Lider problemleri çalışanları ile bir grup olarak paylaşır. Grup içinde alternatif çözümler oluşturulur ve değerlendirilir. Bu alternatifler arasından uygulanacak bir karar için uzlaşmaya varılmaya çalışılır. Liderin hareketi bir başkanın hareketi gibidir. Tüm grubun desteklediği çözüm uygulanır.

Verilen tarzlar arasında çalışan katılımı ile alınan kararların, çalışanların desteğini alma konusunda daha yüksek şansının olduğu, bazı durumlarda ise liderin tek başına aldığı kararın daha etkili olabileceği söylenmektedir. Etkin bir liderlik için gerekli olan, örgüt için en yararlı olacak olan örgüte özgü bir karar verme stratejisinin seçilmesi olduğu vurgulanmıştır. (Sökmen, 2013: 152)

1.6.2. Modern Liderlik Yaklaşımları

Yönetim alanındaki değişimler, liderlik yaklaşımlarının yeterli olmadığı sonucunu çıkarmıştır. Bunun üzerine yeni liderlik yaklaşımları getirilmiştir. Bu yeni, modern, yaklaşımlar etkileşimci (transaksiyonel) ve dönüşümcü (transformasyonel) liderlik yaklaşımlarıdır. Etkileşimci liderlikte, geleneklere ve geçmişe daha bağlı bir liderlik, dönüşümcü liderlikte ise geleceğe, yeniliklere ve değişimlere tamamen açık olan bir liderlik yaklaşımı mevcuttur. (Yukl, 1998: 285)

1.6.2.1. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci (transaksiyonel) liderlik kavramı önceden belirtilen kavramlardan farklı özelliklere sahiptir. Etkileşimci liderlik, geleneksel liderlik olarak da tanımlanır, değişime ayak uydurmak yerine durağanlığı sağlamayı amaçlar. (Sökmen, 2013: 163) Etkileşimci lider kavramı ilk olarak Max Weber tarafından ortaya atılmıştır. Max Weber'in ölümünden yirmi yedi yıl sonra kitabı tekrar basıldığında akademik ve profesyonel çevreler, Weber'in liderlik tanımlarını kabul etmiştir. İlk olarak etkileşimci liderlik kavramı ve temel özellikleri 1981 yılında Bernard Bass tarafından kabul edilmiştir. James MacGregor Burns, liderlik konusunda birçok çalışmanın temel aldığı liderlik yaklaşımını, Weber'in liderlik kavramlarından esinlenerek oluşturmuştur. (Nikezic ve diğerleri, 2012)

Burns'e göre etkileşimci liderlik kavramını, lider ve çalışan arasındaki alışveriş ilişkisi olarak tanımlamıştır. (Bolat, 2008: 50) Etkileşimci liderlik, ödül ve caydırıcı etki ilişkisi

olarak da tanımlanabilir. Bass, etkileşimli liderliği House'un yol-amaç kuramına benzetmektedir. (Antonakis ve House, 2014) Bu kurama göre liderin belirli görevleri vardır. Bu görevler, yöneticilerin çalışanlardan beklentilerini, örgütün kural ve prosedürlerini belirleyip, açık bir şekilde çalışanlara aktarmaktır. (Deichman ve Stam, 2015) Lider, çalışanlarına verilen görevleri başarılı bir şekilde yerine getirmeleri karşılığında, çalışanların memnun olacağı ödülleri belirler ve bu ödüllerin ne olduğunu ve ne koşullarda elde edileceklerini çalışanlara bildirir. Bu ödüller parasal veya psikolojik olabilir. Etkileşimli liderler çalışanlarına, kendilerinden ne beklediğini net bir şekilde açıklar. Lider beklentilere göre çalışanların istenilenleri yapıp yapmadığını kontrol eder ve performanslarını takip eder, çalışanların performanslarına göre onları yönlendirir. (Pieterse ve diğerleri, 2009)

Etkileşimli liderliğin dört boyutu vardır. Bu boyutlar (Bass, 1990):

Koşullu Ödüllendirme: Lider, çalışanlarına iyi performans göstermeleri durumunda elde edebilecekleri ödülleri bildirir ve vaat eder. İstenilen performans elde edildiği durumda çalışanları ödüllendirir.

Aktif İstisnai Yönetim: Lider, çalışanların kuralların dışına çıkıp çıkmadığını takip eder. Kural dışına çıkıldığında düzeltici faaliyetler uygular.

Pasif İstisnai Yönetim: Lider, sadece kuralların ve standartların dışına çıkıldığında müdahale eder.

Laisses-Faire: Lider sorumluluğu üzerinden atar ve karar almaktan kaçınır.

Müller ve Turner'a göre etkileşimsel liderlik davranışının karakteristiklerinin belirli proje tiplerinde başarılı olduğu belirtilmiştir. (Tyssen ve diğerleri, 2014) Bass ve arkadaşları, dönüşümcü liderliğin, çalışan ve liderin arasındaki ilişkinin gelişmesine yardımcı olabilmesi için etkileşimli liderliğin gerekli bir önkoşul olduğunu savunmuştur. (Hinkin ve Schriesheim, 2008)

1.6.2.2. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşüm, var olan yapıdan, edinilmiş alışkanlıklardan vazgeçerek radikal bir şekilde, farklılaşma veya gelecekteki durumlara şimdiden hazırlanmak ve gelecek durumlara göre şimdiden gerekli uygulamaları hayata geçirmek olarak tanımlanabilir. (Serinkan ve Erdiş, 2014: 7) Collins birçok işletmenin iyi işletme olduğunu ancak bunlardan sadece belirli sayıda olanlarının mükemmel dönüşebildiğini savunmuş, dönüşümünü başarı ile tamamlayan işletmelerdeki ortak özellikleri araştırmış. Bu özelliklerden en önemlisinin liderlik olduğunu savunmuştur (Collins, 2001/2004: 12). Dönüşüm kavramı, değişimin bir parçası olarak düşünülebilir. Değişim, mevcut durumdaki konum temel alınarak yapılan yeni düzenlemelerdir. Günümüzde ise değişim yerine dönüşüm kavramı kullanılmaya başlanmıştır. Dönüşüm ve değişim kavramları aynı anlamda gibi görünse de dönüşüm, süreç ve anlam olarak değişime göre daha kapsamlıdır. (Serinkan ve Erdiş, 2014: 8)

Örgütlerdeki değişimlerin olmasının sebebi, yaşanan büyük ve örgütü sarsan olaylar ve belirsizliklerdir. (Marşap, 1999: 156) Örgütlerde değişim kolay olmamaktadır. Kegan ve Lahey (2001/2003)'te liderlerin değişmeyen çalışanları iyi tanıdıkları savunulmuş, çalışanlarının değişme karşı koyma sebeplerinin bazı durumlarda kolayca anlaşılabilceği belirtilmiştir. Çalışanlar örgüt yönetiminin değişimini ya da yeni iş tanımlarını kabullenmekten kaçınırlar. Çalışanların bahsedilen değişimlere ayak uyduracak yetenekleri olmasına rağmen, karşıt düşünceleri de bulunmaktadır. Çalışanlar bu çelişki nedeniyle değişimi engellemeye çalışırlar. (Kegan ve Lahey, 2001/2003: 48)

Dönüşümcü liderlerin ortaya çıkmasının sebebi değişimdir. Dönüşümcü liderler değişimin temsilcisi olarak tanımlanabilirler. İşletmeleri değişim ekseninde olacak şekilde düzenlerler. (Koçak, 2009: 28) Bu tarz liderler, gelecek odaklı hareket edip, yeni stratejiler geliştirmede ve yeni fırsatlar yaratmakta, değişimin yapısına çabuk bir şekilde hareket etme konusunda başarılılardır. (Yavuz, 2008: 47)

Örgütlerdeki değişimler, insanlar tarafından yapılmaktadır. İnsan, tüm bunların kaynağı olarak görülür. Örgütteki tüm değişimlerin yapılması insana bağlıdır. İnsanları etkin çalıştıracak, onlara ortak hedef vermek, insanların o hedefe kendilerini adanmalarını sağlamak ve dönüşümün gerçekleşmesini sağlayacak kişi liderdir. İnsanlara değer veren yaklaşımdaki liderler, çalışanlarının örgütün hedeflerine ulaşması dolayısıyla örgütün de

kendi hedeflerine ulaşma konusunda başarılıdır. (Yılmaz, 2010: 24) Dönüşümcü liderlik, çalışanların bireysel ihtiyaçlarının da ötesinde ortak bir hedefe odaklanan, ödüllere ve kişilerin ruhsal ihtiyaçlarına yönelik ve çalışanlara vaat edilen ödüllerin çalışanlar ile birlikte geliştirildiği bir kavram olarak görülebilir. (Duralı, 2007: 9)

Dönüşümcü liderler, çalışanlardan beklenenleri açıkça belirler ve çalışanları örgüt vizyonu yönünde yönlendirmek için yüksek çabalar sarf eder. Çalışanlarının yetenekleri üzerine odaklanıp, kendilerini olan güvenlerini arttırıp, performanslarını yükselterek, yüksek çıktılar elde etmeyi amaçlarlar. Bu sayede, çalışanlar görevlerinin önemini kavrar ve örgüt çıkarları için çaba sarf ederler. Bunun sonucunda ortak bir kültür oluşur, yenilikçi hareketlere önem verilir. Oluşan kültür ve yenilikçi hareketlere verilen önem dönüşümcü liderlerin karizmasını olumlu şekilde etkiler. (Keegan ve Hartog, 2004)

Günümüzde işletmelerin var olabilmeleri için, değişen çevreye ayak uydurması gerekmektedir. Değişen çevreye ayak uydurabilmek için de dönüşüme ve dönüşümcü liderlere ihtiyaç duyulmaktadır.

1.6.2.2.1. Dönüşümcü Liderlik Tanımları

Dönüşümcü liderlik yönetim ve örgütsel davranış alanlarında yaygın olmasına rağmen genel bir tanım yapılamamıştır. Yönetim ve örgütsel davranış alanlarında çalışmalar yapan araştırmacılar ve akademisyenler kendi tanımlarını getirmişlerdir.

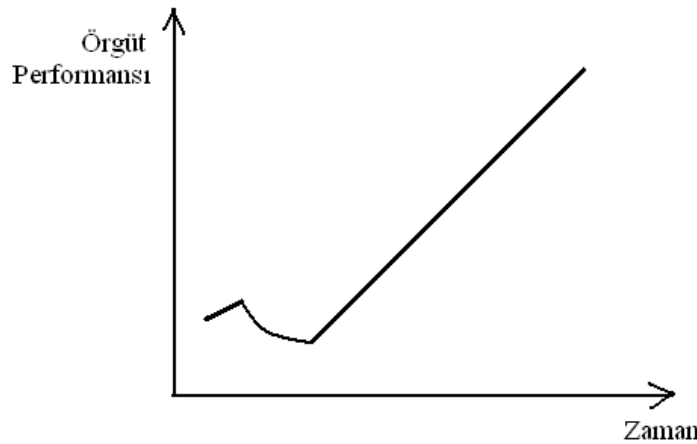
Burns 1978 yılındaki çalışmasında dönüşümcü liderliği; liderlerin ve çalışanların ekonomik, politik ya da benzer güç ve değerleri kullanarak bağımsız ya da karşılıklı oluşturulan hedeflere ulaşmak için birbirlerini ahlak ve motivasyonun daha üst düzeylere çıkarması ve çalışanlarıyla aktif bir iletişimde bulunarak; çalışanların potansiyellerini görüp harekete geçirmesi olarak tanımlamıştır. (Krishhnan, 2001, Barnet ve McCormick, 2004) Başka bir tanımla, dönüşümcü liderlik; çalışanların duygu, düşünce, inanç ve değerlerini değiştirerek, çalışanların beklentilerinin de ötesinde performans sağlamalarını amaçlayan liderliktir. (Rafferty ve Griffin, 2004)

Dönüşümcü liderlik, çalışanlara vizyon kazandırır. Kazanılan bu vizyona katkıda bulunmaları için çalışanlara misyonlar verir ve örgüt kültüründe değişimlere neden olarak

çalışanların mevcut durumdaki yaptıklarından ve yapabileceklerini düşündüklerinden daha fazlasını başarabilecekleri konusunda inanç kazandırır. Dönüşümcü liderlik, izleyicilerde görevlerinin ve görevlerini yerine getirmelerinin önemini kavratmaktadır. (Eren, 2000: 483) Dönüşümcü liderlik, değişime yönelik bir liderlik tarzıdır. Dönüşüm sürecinin belirli aşamalarında gerekli davranışların gösterilmesiyle değişimin gerçekleşmesine yardımcı olur. (Eisenbach ve diğerleri, 1999) Dönüşümcü liderlik, çalışanların diğer çalışanlarla meşgul olduğu ve hem liderde hem de çalışanda motivasyonun ve morali seviyesinin yükselmesinin sağlandığı bir ilişki kurma sürecidir. Dönüşümcü liderler, çalışanların güdülenmesine ve ihtiyaçlarına önem verip, bu ihtiyaçların karşılanmasını sağlamaya çalışır, çalışanları ödüllendirip onların en üst seviyede çalışmalarını sağlar. (Northouse, 2004: 170)

Dönüşümcü liderlik, günümüzde var olan belirsiz iş ortamındaki değişimlere uyum sağlama konusunda değişimi okuyabilme, cesaretli olma, güçlüklerin üstesinden gelme gibi gerekli bazı özellikleri kapsamaktadır. Dönüşümcü liderler çalışanlarını kendilerine bağımlı kılmak yerine onları eleştirel düşünebilen yenilikçi çalışanlar haline getirmeyi tercih ederler. (Tengilimoğlu, 2005)

Dönüşümcü liderliğin varlığı ile örgütlerde performans da olumlu olarak etkilenmektedir. Dönüşümcü liderliğin varlığı ile örgütsel başarı başlarda değişimin kabullenilmesinin zorluğu nedeniyle düşse de ilerleyen süreçte başarı yüksek oranda artmaktadır. Dönüşümcü liderliğin varlığının örgütün performansına zaman içindeki etkisi Şekil 1.9'da görülebilmektedir.



Şekil 1.9. Dönüşümcü Liderlik ile Örgüt Performansı Arasındaki İlişki (Eren, 2000: 458)

1.6.2.2.2. Dönüşümcü Liderliğin Gelişimi

Liderlik kavramının tarihsel gelişiminde önce liderin özellikleri sonra da davranışları önem kazanmıştır. Dönüşümcü liderlik kavramı 1980'lerin başlarında önem verilen bir liderlik yaklaşımı olmuştur. (Northouse, 2004: 169) Dönüşümcü liderlik kavramının gelişimine bazı araştırmacıların önemli katkıları bulunmuştur.

James McGregor Burns

Burns'e göre liderlik ekonomik, politik ve benzer güç ve değerlerin kullanımıyla, belirli hedeflere ulaşabilmek için lider ve çalışanların harekete geçme sürecidir. Bu süreci kullanarak liderler, çalışanların hedeflerini ve değerlerini değiştirebilirler. Burns bu olguya dönüşümcü liderlik demiştir. (Cumaguliyev, 2010)

Burns'e göre dönüşümcü liderler, çalışanlarının ihtiyaçlarını tanımlar ve o ihtiyaçların ötesine gider, daha yüksek seviyedeki ihtiyaçların karşılanmasını sağlar. Dönüşümcü liderler çalışanlarını birey olarak kazanmaya çalışırlar. Dönüşümcü liderlik kavramını ileri sürerken Burns, bazı siyasi liderlerin biyografilerinin analizlerine dayanmıştır. Kavramı geliştirirken, karakterlerden, liderlik tarzlarından, lider-çalışan değişimi araştırmalarından ve kendi gözlemlerinden yararlanmış ve dönüşümcü liderlik tarzını oluşturmuştur. Burns'e göre dönüşümcü lider ve çalışan arasındaki ilişki, liderin değerlerinin ve inançlarının çalışanların ihtiyaçlarını harekete geçirmesi, dönüştürmesi ile ilişkisine dayanmaktadır. (Serinkan ve Erdiş, 2014: 19)

Dönüşümcü liderler, dürüstlük, sorumluluk ve cesaret gibi model değerleri baz alarak özgürlük, adalet ve eşitlik gibi son değerlerle ilgilenmektedir. Bahsedilen son değerler ile lider, çalışanların moral ve motivasyonlarını olumlu olacak şekilde etkilemektedir. (Cumaguliyev, 2010) Dönüşümcü liderlik, hem liderlerin hem de çalışanların etik beklentilerini ve insani etkileşimlerini arttırdıklarında kalıcı bir özellik kazanır ve dönüşümcü bir etki sağlar. (Owen ve diğerleri, 2004/2007) Burns'e göre, dönüşümcü liderler, çalışanlarını güdülemek için korku, hırs, kıskançlık veya nefret gibi olumsuz etmenler yerine özgürlük, eşitlik, adalet, barış gibi olumlu değerleri ön plana çıkarırlar. (Güney, 2006)

Edgar Schein

Schein, liderlerin kültürü oluşturduğunu ve kültürün de liderlerin yeni neslini yarattığını savunmaktadır. (Cumaguliyev, 2010: 29) Liderliğin tek bir fonksiyonu vardır, o da; kültürün örgütteki varlığını sürdürmesini sağlamaktadır. Bir örgütte, örgüt kültürünün ilk oluşum aşamalarında, liderin vizyona ve bu vizyonu hayata geçirme yeteneğine ihtiyaç duyduğu savunulmaktadır. Beklenmedik durumlar olsa dahi, lider sabırlı olmalı ve çalışmalarına devam etmelidir. (Clawson, 2003: 343) Schein değişen örgüt kültürünün, dönüşümcü liderlikten kaynaklandığını savunmaktadır. (Keçecioğlu, 2003: 141)

McAdams ve Zinck, 1998 yılında dönüşümcü liderlik ile ilgili olarak yaptıkları çalışmada Edgar Schein'in fikirlerini destekleyici özellikleri ortaya koymuşlardır. Bu özellikler (Serinkan ve Erdiş, 2014: 26):

- **Dikkat Odağı:** Yönetici davranışları, ilgileri ve öncelikleri, yöneticinin sorumluluklarını ortaya koyar. Yöneticiler bu önceliklerin önemini her fırsatta vurgularlar.
- **Amaç Odaklı etkinlik:**Büyük örgütlerde farklı bölgelerin sorumluluğuna sahip, bölge yöneticilerinin hedefleri, örgütün ve üst yöneticilerin misyonundan türemiştir.
- **Olumlu Davranış Modeli Olma:** Yöneticiler, hedefleri gerçekleştirmek ve örgütün misyonuna tamamlayabilmek için gerekli davranışları gösterirler. Bu tip yöneticiler çalışanlar ve diğer yöneticilerle yüksek düzeyde iletişime sahiptir.
- **İnsan Kaynaklarına Vurgu:** Bu tür yönetici, çalışanlarına yetki aktararak, kültürel gelişimlerini vurgularlar.

Bernard M. Bass

Bass 1985 yılında yayınladığı “Beklentilerin Ötesinde Liderlik ve Performans” (Leadership and Performance Beyond Expectations) isimli çalışmasında Burns'un dönüşümcü liderlik kuramını anlaşılabilir ve ölçülebilir bir hale getirmiştir. Bass, geliştirdiği “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ)” sayesinde, liderliğin tüm açılardan incelenebilmesini mümkün kılmıştır. (Brestrich, 2000: 101) Bass, dönüşümcü liderlerin,

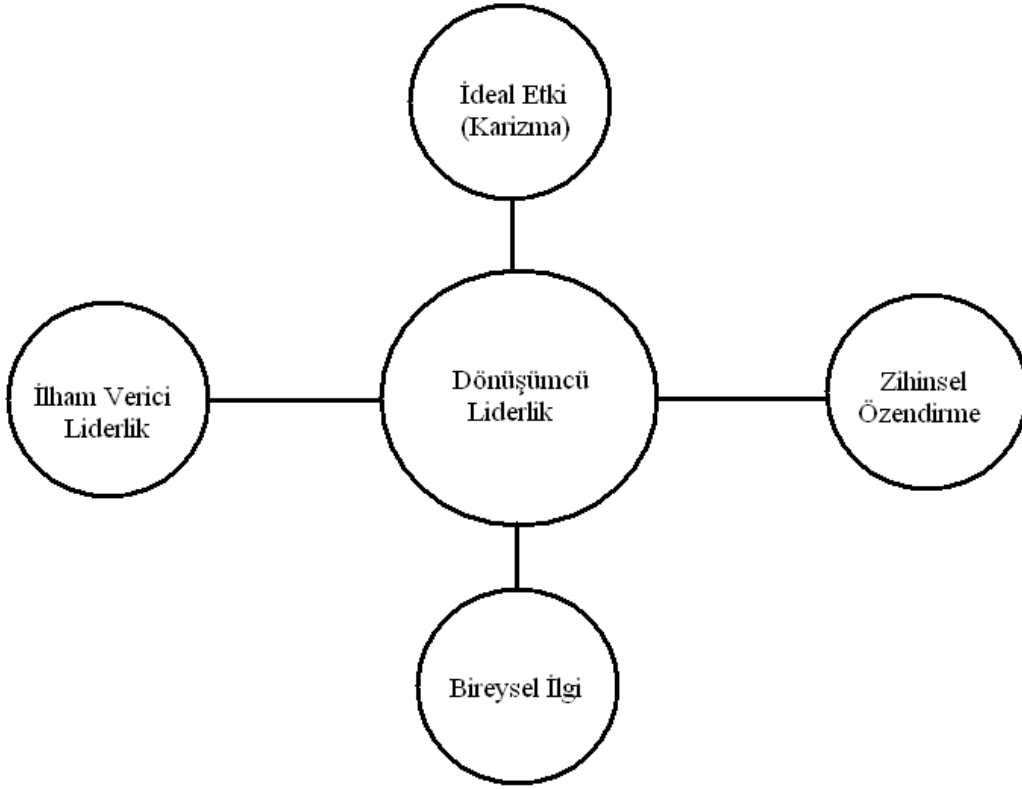
çalışanların ihtiyaçlarını Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'ne göre saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları seviyesine yükselttiğini belirtmiştir. (Cumaguliyev, 2010: 25)

Bass, Burns'ün dönüşümcü liderlik yaklaşımını, çalışanların ihtiyaç ve isteklerine dikkat etmediği, Burns'ün dönüşümcü liderliği ahlak bazında sınırladığı ve etkileşimci liderlikten dönüşümcü liderliğe uzanan tek taraflı bölünmez bir bütünlük kurduğu için eleştirmiştir. (Çetiner, 2008: 19-20) Bass'a göre dönüşümcü lider, Burns'ün öne sürdüğü gibi pozitif etik değerleri savunmak zorunda değildir. Adolf Hitler gibi liderler de negatif etkileri olmasına rağmen, ülkelerini dönüştürdükleri için dönüşümcü lider olarak görülmüşlerdir. (Keçecioglu, 2003: 69)

Bass, dönüşümcü liderliğin, etkileşimci liderliğin yerine kullanılabilceği bir kavram olmaktan ziyade, etkileşimci liderliği destekleyici bir liderlik olduğunu savunmuştur. Dönüşümcü liderliğin, yeniliğin seviyesini yükseltmede ve çalışanları risk almaya teşvik etmede etkileşimsel liderliği arttırdığı düşünülmüştür. (Serinkan ve Erdiş, 2014: 20)

Bass tarafından geliştirilen "Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği" eğitim kurumları, ordu, emniyet teşkilatları, sağlık kurumları, yerel yönetimler ve işletmeler gibi farklı ortamlarda kullanılmış ve güvenilirliği sınanmıştır. (Yılmaz, 2010: 30) "Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği" dördü etkileşimci liderlik, dördü de dönüşümcü liderlik özellikleri ve yaklaşımlarını kapsayacak şekilde sekiz boyuttan oluşur. (Tabak, 2005: 47) Ölçek, Avolio ve Bass tarafından geliştirildiğinde MLQ Form 5X olarak adlandırılmış olup, araştırmalarda yayın olacak kullanılmaktadır. (Bass ve diğerleri, 2003) Yaygın olarak MLQ FORM 6S ismiyle, farklı bir şekilde kullanılmaktadır. (Krishnan, 2004) MLQ Form 5X'ye göre dönüşümcü liderlik boyutları (Sökmen, 2013: 171-172):

- İdeal Etki (Karizma)
 - İdeal Etki – Atfedilen
 - İdeal Etki - Davranış
- Zihinsel Özendirme
- İlham Verici Güdüleme
- Bireysel İlgi



Şekil 1.10. Dönüşümcü Liderlik Boyutları (Sökmen, 2013: 172)

MLQ ölçeğine göre dönüşümcü liderlerin davranışlarının daha iyi anlaşılması, bu davranış kapsamındaki kişilik özelliklerini ve bu özelliklerin lider gelişiminde nasıl bir etkisinin olduğu anlaşılmıştır. Burns ve Bass, yöneticilerin ya da çalışanların lider olduğunu ya da lider olmadığını, onların davranışları ve çalışanları üzerlerindeki etkileriyle ayırt etmektedirler. (Duralı, 2007: 27)

Bass, Weber'in karizmatik otorite kavramında etkilenmiş ve karizmanın dönüşümcü liderlikte en büyük varyansa sahip olduğunu ve sürecin merkezini oluşturduğunu düşünmektedir. Çalışanlar, karizmatik liderlerine güvenirlere, inanırlara ve yoğun duygusal hisler beslerler. (Gürel, 2011: 23-24) Karizma çalışanların saygı ve güvenine dikkat eder. Bass ve Avolio, karizmanın açık bir vizyon ile birlikte önemlilik hissini içerdiğini savunmaktadır. (Duralı, 2007: 26)

1.6.2.2.3. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Bass ve Avolio 1993 yılındaki çalışmalarında, liderlik özelliklerini, ideal etki, ilham verici motivasyon, zihinsel özendirme ve bireysel ilgi olarak dört gruba ayırmışlardır. Bu

boyutlardan ideal etki ve bireysel ilgi insana yönelik, ilham verici motivasyon ve zihinsel özendirme işe yöneliktir. (Celep, 2005: 79) Bir örgütte, bu liderlik boyutlarının hepsi, lider davranışlarına yansıdığında dönüşümcü liderlik davranışının var olduğu söylenebilir. Liderlerin, alt boyutlarda tanımlanan özellikleri de bulundurması gerekmektedir. (Yavuz, 2008: 53)

İdeal Etki

Bazı çalışmalarda ideal etki, karizma olarak da tanımlanmıştır. Ancak dönüşümcü liderlik konusu incelendiğinde, karizmanın karizmatik olarak bilinen lidere çalışanların atfettiği özellikleri olduğu tanımlanmaktadır. (Karip, 1998) Bernard Bass, ideal etki boyutunu oluştururken House'un karizmatik liderlik yaklaşımından etkilenmiştir. Bass, karizmatik etkinin, çalışanlarda coşkuyu arttırdığını savunmuştur. Karizmatik etkiye sahip liderlerin, örgüt misyonunun benimsenmesi, örgüt başarılarının çalışanlara ithaf edilmesi, çalışanların umut ve isteklerine hitap etmesi özelliklerini dikkate almıştır. (Sipahi ve Berber, 2002)

Çalışanlar, liderlerini karizmatik olarak gördüklerinde, yaptıkları işleri hevesle yapar, liderlerine saygı duyar ve güvenirlir. Bu unsurlar ideal etki boyutunu oluşturur. Bass ve Avolio, ideal etkiyi karizmadan farklı görüp, çalışanlarda bir vizyon oluşturup misyon belirlemeyi kapsadığını savunmaktadır. (Karip, 1998) Çalışanlar, kendilerini güvenilen ve ulaşılabilen bir misyon ve vizyona sahip liderlerle özdeşleştirirler. Liderlerin ilgilendiği konularla ilgilenip, o liderlere benzemeye çalışırlar. (Cumaguliyev, 2010)

Bass, çalışanların liderlerinin etkisini, özelliklerini ve davranış biçimlerini idealleştirdikleri için, ideal etki boyutunu özellikler ve davranışlar olarak incelemiştir. Davranış alt boyutunda, liderler önem verdikleri değerler hakkında konuşurlar. Bir amaca ve ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgularlar, kararlarının ahlaki sonuçlarını önemserler. Bu şekilde kendi karizmalarını oluşturmaktadırlar. İdeal etkinin özellikler boyutunda liderler, çalışanların kendileri ile çalışmaktan gurur duymalarını sağlar. Örgütün çıkarlarını her zaman kendi çıkarlarının önünde tutarlar. Bunun sonucunda çalışanlar liderlerine saygı duyar, onu kendine güvenen ve güçlü bir kişi olarak görürler. (Karip, 1998) İdeal etki boyutunda özellikler (atfedilen) ve davranışlar MLQ'da ayrı olarak ölçülürler. (Bass ve Riggio, 2006: 6)

Dönüşümcü liderlerin ideal etkiyi kullanırken sergiledikleri davranışlar (Serinkan ve Erdiş, 2014: 30):

- Etik ve ahlaki davranış gösterirler.
- Hedefleri belirleme ve hedeflere ulaşmadaki riskleri çalışanlarla paylaşırlar.
- Başkalarının ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarının önüne koyarlar.
- Yetkilerini kişisel amaçlarını için kullanmayıp sadece gerekli olduğu durumlarda kullanırlar.

Karizmatik (ideal) etki, dönüşümcü liderlerin etkin olmasını sağlayan unsurlardandır. Çalışanların köklü değişimlerin gerçekleştirilmesi için motive edilmeleri, büyük ölçüde liderlerin karizmatik özelliklerine bağlıdır. (Özalp ve Öcal: 2000)

İlham Verici Motivasyon

Dönüşümcü liderliğin bir başka boyutu da ilham verici motivasyondur. İlham verme, vizyon oluşturma, oluşturulan vizyonu iletme, çalışanların çabalarına yoğunlaşma ve uygun olarak değerlendirilen davranışlara model olma ve oluşturma sürecidir. (Erçetin, 2000: 59) İlham veren liderler, çalışanlarına yüksek beklentileri olduğunu açıklar, önemli hedefleri açık ve basit bir şekilde anlatır. Bu sayede çalışanlar için hedefler somut hale gelir. Liderler, çalışanların kendi kapasitelerinin de üzerinde performans göstermelerini sağlar. (Serinkan ve Erdiş, 2014: 31) Dönüşümcü liderlik, liderliğin görev olmaktan ziyade bir var oluş biçimi olmasından kaynaklanmaktadır. (Owen ve diğeri, 2004/2007: 319) Dönüşümcü liderlerin örgütlerde önem kazanmasının başlıca sebeplerinden biri çalışanlara ilham vermeleri ve çalışanlar üzerinde köklü değişimlere sebep olan bir liderlik yaklaşımı olmasıdır. Dönüşümcü liderler çalışanları etkiler ve onların lider olarak gelişmeleri için katkıda bulunurlar. (İşcan, 2006)

Liderlerin ilham verici motivasyon davranışları, çalışanların görevlerinin önemini vurgulaması, onların takım çalışmasına teşvik edilmesi, hedeflerin ve beklentilerin yükseltilmesi ve bu beklentilerin güven vererek ya da oluşturarak iletilmesini kapsar. (Bass ve diğeri: 2003) Liderler, çalışanların kendi çıkarlarını örgüt çıkarları ile özdeşleştirmesinde etkili olabilmek için duygusal bağlantıları ve sembolleri kullanırlar. (Keçecioglu, 2003: 34) Bu sembollerin ve duyguların kullanılması örgüt çalışanlarının

ortak bir amaç edinmesini ve bu amaç doğrultusunda çaba sarf etmesini sağlamaktadır. Bu çabalarının sonucunda örgüt, çalışanların performansından üst düzeyde yararlanacaktır.

Zihinsel Özendirme

Zihinsel teşvik, çalışanları problemleri farklı ve yeni bir bakış açısıyla görebilmelerini sağlamak amacıyla etkileme sürecidir. (Güney, 2000: 249) Dönüşümcü liderlikte, zihinsel özendirme çalışanların örgüt problemlerinin daha fazla farkına varmasını ve mevcut problemlere farklı açılardan yaklaşabilmelerini sağlamak için etkileme özelliğidir. (Erçetin, 2000: 58) Dönüşümcü liderler, çalışanların bilmedikleri yeteneklerini ve üreticiliklerini ortaya çıkarmak için fırsatlar sağlar. Çalışanların bu özelliklerini kullandıkları takdirde dönüşümün kolay ve kalıcı olacağı bilincine sahiplerdir. Zihinsel özendirme boyutunda liderler çalışanların, eski alışkanlıklarını sorgulama, sorunları yeniden değerlendirme, eski durumlara yeni yöntemlerle yaklaşma yöntemleriyle üretici ve yenilikçi olmaları için güdülenmelerini ve cesaretlendirilmelerini sağlarlar. (Cumagülyev, 2010: 35)

Dönüşümcü liderler, çalışanların üretici ve yenilikçi olmaları ve sahip oldukları inançlar ve değerleri savunmaları için uyaran liderlerdir. Liderler, çalışanların, örgüt problemleri ile ilgili yeni yöntemler geliştirirken ve yeni yaklaşımlarla yaklaşırlarken desteklerler. (Northouse, 2004: 138) Tüm bunları yaparken liderler, çalışanları ile tek tek ilgilenirler. (Yavuz, 2008: 60) Dönüşümcü liderler, çalışanların daha önce denenmiş, genel geçer, yöntemleri sorgulamalarını sağlar. Önceden imkansız gibi görülen durumların üstesinden gelmeleri için cesaretlendirir. Bu sayede yeni çözümler bulunması için ortam hazırlanır. Çalışanlar eski yöntemler yerine yeni yöntemler geliştirmeleri için teşvik edilirler. Fikirlerinin, liderlerin fikirlerinden farklı olması nedeniyle eleştirilmezler. (Serinkan ve Ürdeş, 2014: 33)

Dönüşümcü liderler, çalışanlarını işlerin mevcut yapılış şekillerini ve süreçleri, kendi düşünce ve değerlerini, örgütün ve yöneticinin düşünmesini yönlendiren unsurları sorgulamaları için destekler. Örgütte, farklı yaklaşımları teşvik eden, farkındalıklar hakkında görüşlerin açıklanması için ortam ve koşullar oluşur. Bu sayede liderler, örgütün yenilikçi olması ve daha iyiye gitmek için dönüşümlerden geçme kapasitesini aktif hale getirir. (Karip, 1998)

Dönüşümcü liderler yeniliği her zaman desteklerler. Yeni bir fikir ortaya atıldığı zaman lider, çalışanları ile birlikte o fikri değerlendirir ve oluşan takımın parçası olur. Yeni fikir başarılı olduğu takdirde çalışanlar lider tarafından takdir edilmelidir. Fikrin sonucu başarılı olduğunda başarı küçük ya da büyük fark etmeksizin takdir edilmelidir. Fikir başarılı olmadığında ise lider yine de destekleyici olmalı ve fikrin sonucunun yanlış olma nedenini analiz etmek için çalışanları ile bir araya gelir. Buradaki amaç, yeniliklerin yapılabilmesi için çalışanların cesaretlendirilmesidir. Kötü bir sonuç alınsa dahi çalışanların pes etmemesini sağlamaktır. (Serinkan ve Erdiş, 2014: 34)

Dönüşümcü liderler çalışanlarının zihinsel olarak gelişme ve yetişmeleri için onları destekler. Bu sayede, çalışanların zihinsel yeteneklerinin ortaya çıkması sağlanır, bilimsel düşünme, problemlerin tanınıp çözülmesi için çalışanların yetenekleri geliştirilir. (Özalp ve Öcal, 2000) Liderler, çalışanların örgütteki konumları ne olursa olsun onların fikirlerine önem verir, karar alırken onları da dahil eder. (İşcan, 2006) Zihinsel özendirme sayesinde, örgütte bilginin nereden olursa olsun elde edilip, örgütün yararına olacak şekilde kullanılması için kültür oluşur. Bu nedenle çalışanlar bilgi edinmek ve sahibi olmak için çaba sarf ederler. Başka birisinin yerine iş yaptıklarında bunu bilgiye ulaşmak için bir fırsat olarak değerlendirirler. (Bingöl ve diğerleri, 2003)

Bireysel İlg

Bireysel ilgi, çalışanların tam potansiyelle çalışma isteklerini arttırıcı etkiye sahiptir. Bu boyuttaki dönüşümcü liderler, çalışanlarının başarı ve gelişme ihtiyaçlarına önem verir. Çalışanlarını dinler, örgüte yaptıkları tüm katkıları takdir ederler. Lider, çalışanlarına kişisel olarak dikkat ettiğinde bireysel ilgiden bahsedilebilir. Dönüşümcü liderler, bireysel ilgi davranışı ile tüm çalışanlarına eşit yaklaşım sergilerler. (Serinkan ve Erdiş, 2014: 34)

Bir örgütte tüm çalışanların ihtiyaçlar birbirinden farklılık göstermektedir. Ortak hedefleri olan takımlar oluşturuyor olsalar da her bir çalışan farklı birer bireydir. Her bireyin güçlü ve zayıf yönleri vardır. (Akiş, 2004: 87) Bu farklılıkları kavrayan dönüşümcü liderler, çalışanlarına yol göstererek, onların ihtiyaç ve gelişimlerini önemser ve onlarla ilgilenir. Çalışanların ve meslektaşların daha üst potansiyellere ulaşması sağlanır. Örgütte öğrenme fırsatları yaratılıyorsa, bireysel ilgi düzeyi artar. Bu tarz bir ortamın oluşturulması için bireylerin istek ve ihtiyaçlarına önem verilir, bunların karşılanması için çaba sarf edilir ve

çalışan görev dağılımları buna uygun olarak yapılır. (Karip, 1998) Bireysel ilgi düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde iletişimin çift yönlü olması için çalışanlar cesaretlendirilir. Bireysel ilgi özelliğine sahip olan dönüşümcü liderler iyi bir dinleyici olma özelliğine sahiptirler. (Cumagülyev, 2010: 35) Çalışanların öğrenmelerini için zaman ayırıp, onlara önerilerde bulunurlar. Çalışanların bireysel farklılıklarını, ihtiyaçlarını ve yeteneklerini dikkate alan dönüşümcü lider, onlara başkalarının ihtiyaç ve yeteneklerini anlayabilmeleri için gerekli bilgileri verirler. (Karip, 1998) Çalışanların en iyi şekilde gelişebilmeleri için görev dağılımı yapılır. Liderler, çalışanlarının yönlendirme ya da desteğe ihtiyacının olup olmadığını görmek için onları izler ve takip ederler. Çalışanlara, kendilerini izlediklerini ya da takip ettiklerini belli etmemeye çalışırlar. (Serinkan ve Erdiş, 2014: 35)

Dönüşümcü liderlik boyutlarının her birinin gerçekleştiği örgütlerde dönüşüm başarıyla sağlanabilir. Bu nedenle dönüşüm sürecinde her boyut önem arz etmektedir. İdeal etki ve karizmatik liderlik, çalışanların örgüte olan bağlılığını artırır. Örgütün vizyonunun ve misyonunun benimsenmesini sağlar. İlham verici motivasyon boyutunda ise, liderler çalışanların fırsatları değerlendirmelerini ve değişen örgüt hedeflerine uyum sağlayıp, motive olmalarını sağlar. Zihinsel teşvik sayesinde, çalışanlar düşünmeye, kendilerine güvenmeye başlarlar. Bireysel ilgi boyutunda ise, lider çalışanların kişisel gelişimleri, bilgi ve becerilerinin artması için onlara yol gösterir. (Yavuz, 2008: 62) Dönüşümcü liderlik boyutlarının davranışsal göstergeleri Çizelge 1.4'te özetlenmiştir.

Çizelge 1.4. Dönüşümcü Liderlik Boyutları (İnci, 2001: 45)

<p>İdeal Etki</p> <ul style="list-style-type: none"> • Çalışanlarda paylaşılan bir misyon ve işi sahiplenme duygusu yaratır. • Çalışanların sahip olunan amaçları benimsemesini sağlar. • Çalışan istek ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur. • Üst düzeyde yaşanan problemleri belirler. • Gerekli anlarda grup içi gerginliği engeller.
<p>İlham Verici Motivasyon</p> <ul style="list-style-type: none"> • Çalışanları belirlenen performans seviyelerinde çalışabilecekleri konusunda ikna eder. • Uygulama yapabilmeleri için çalışanlar örnek oluşturur. • Olumsuzlukları ortadan kaldırarak çalışan beklentilerini yükseltir. • İleriye yönelik düşünerek, beklenmedik fırsatlardan yararlanır. • Yürütülen işlerin anlamını çalışanlara açıklar. • Geleceğe dair uygulanabilir ve iyimser fikirler geliştirir.
<p>Zihinsel Teşvik</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mevcut fikirleri tekrar gözden geçirmek için çalışanları cesaretlendirir. • Geçmişte yaşanan örnekleri bugünkü problemleri çözmek için kullanır. • Örgüt içi tartışma imkanları sağlar. • Problemlerin tekrar gözden geçirmeleri için çalışanları teşvik eder. • Hızlı düşünebilmeyi destekler. • Problemlere farklı açılardan yaklaşmayı teşvik eder. • Fikirlerin hepsini dinler.
<p>Bireysel İlgi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Çalışanların zayıf ve üstün yönlerini belirler. • Çalışan mutluluğu ile ilgilenir. • Çalışan yetenek ve ihtiyaçlarına göre iş dağılımı yapar. • Çalışanlara yeteneklerine göre özgürlük verir. • Çift yönlü fikir alışverişini destekler. • Mesleki olarak çalışanları geliştirir. • Kişisel gelişimi destekler.

Dönüşümcü Liderlerin Özellikleri

Dönüşümcü liderlikte en temel özellik çalışanların üzerinde etkili olmaktır. Bu etkinin sonucunda çalışanlar liderlerine güven, hayranlık duyarlar bunun sonucunda da çalışanlar kendilerinden beklenenden daha fazlasını yapmayı isterler. Dönüşümcü liderler, yaratıcılığa ve yeniliğe yönelik olan örgütlerde yeniliği başlatan kişilerdir. Örgüt vizyonu

ve misyonunda, stratejilerde, faaliyetlerde değişim yaparak çalışanları etkilerler. (Serinkan ve Erdiş, 2014: 38)

Dönüşümcü liderlik ile ilgili olarak çok fazla özellik bulunmaktadır. Bu özellikler ana başlıklar halinde sekiz maddede incelenebilir.

Ortak Vizyon Oluşturma ve Paylaşma

Dönüşümcü liderlik vizyon kavramının devreye girmesi ile geleneksel liderlik anlayışından ayrılmaktadır. Vizyon kavramı dönüşümcü liderlikte önemli karakteristiklerdendir. (Yavuz, 2008: 36) Liderler dönüşümü hazırlar ve düzenlerler, eylemler için çalışanları motive ederler. Kazançları ve riskleri paylaşırlar. Bu nedenle vizyon sahibi olmakla birlikte işgücünü yönlendirebilme özelliğini de barındırmalıdır. Liderler, iyimser ve vizyon sahibi olmalıdır. (Yılmaz, 2010: 36)

Vizyon, örgütlerin gelecekte olmayı istedikleri durumu ifade etmektedir. Bu doğrultuda vizyon, hayal edilen, arzu edilen durumun ifade edilmiş şekli olarak tanımlanabilir. Vizyon, değişim isteklerini yönlendirmeye temel oluşturması için önem arz eder. Bundan dolayı, dönüşümcü liderlerin başarılı olması için, geleceğe dair cazip ve istenen bir vizyonun çalışanlara açıklanmasına ve bu vizyonun örgütte paylaşılmasına gerek duyulmaktadır. (Serinkan, 2008: 74)Dönüşümcü liderlikte paylaşılmış bir vizyon olması en temel özelliklerdendir. Örgütteki vizyonu oluşturma sorumluluğu lidere aittir. Vizyonu hayata geçirmek de liderin görev ve sorumluluklarındandır. Vizyona ulaşmak için dönüşü hazırlayan ve organize eden kişi liderdir. (Serinkan ve Erdiş, 2014: 41)

Paylaşılan vizyonun değişim sürecindeki önemi şu şekilde açıklanabilir (Serinkan ve Erdiş, 2014: 41):

- Vizyon, değişimin yönünü belirler ve çalışanların yaptıkları her eylemin bu doğrultuda olduğundan emin olunmasını sağlamaktadır.
- Değişimin ilk aşamaları bazı kişiler için zor olabilmektedir. Vizyon çalışanları hedeflere yönelik güdüler.
- Örgüt üyelerinin ortak bir fikir etrafında toplanmalarına yardım eder. Faaliyetlerin etkin bir şekilde koordine edilmesini sağlar.

- Vizyon sahibi bir lider, ait olduğu örgütün geleceğini hayallerine göre ancak gerçekçi olmaktan uzaklaşmadan şekillendirme ve bunu çalışanlarına açık ve başarılı bir şekilde anlatma yeteneğine sahiptir.

Karizmatik Etkiye Sahip Olma

Dönüşümcü liderlik konusundaki araştırmalarda sıkça karşılaşılan kavramlardan biri karizmadır. Karizma kavramı liderle anlam kazanan, güçlü duygular uyandırarak izleyenleri etkilemek olarak tanımlanabilir. (Erçetin, 2000: 58) Günümüzde çok sık kullanılan karizma kavramı ilk olarak eski Yunan uygarlıklarına dayanır. Yunanca'da karizma, "ilahi ilham yeteneği" anlamına gelmektedir. Karizmatik kişi, karşısındakini kolayca etkileyebilen, ikna becerileri yüksek olan, karşısındakine güven veren anlamındadır. (Güney, 1999: 203)

Sosyal bilimlerde karizma kavramı ilk olarak Max Weber tarafından 1947 yılında, izleyenlerin üzerinde hissedilebilir bir güce sahip olan ve özellikle yönlendirmenin gerektiği kriz anlarında ortaya çıkan liderlik olarak tanımlanmıştır. (Brestrich, 1999: 86) Dönüşümcü liderlik konusunda önemli araştırmacılarından olan Bass karizmayı, vizyon ve misyon duygusu oluşturma, gurur, saygı ve güven duyma süreci olarak tanımlamış, dönüşümcü liderleri karizmatik özellikleri barındıran ve çaba sarf ederek beklentileri karşılayan liderler olarak açıklamıştır. (Güney, 1999: 203) Bass'a göre karizmatik etkiye sahip liderler (Güney, 1999: 204):

- Kendilerine yönelik duygusal tepkileri canlandırarak çalışanların tutum ve davranışlarını değişim yönünde teşvik ederler.
- Çalışanların gözünde olduğundan fazla görünmeleri, çalışanların kendilerini liderleriyle özdeşleştirmelerine sebep olur ve bazı heyecanların yaratılmasına yardımcı olur.
- Grup normlarının ve hayallerinin çalışanlar arasında paylaşılması karizmatik etkiye sahip liderlerin ortaya çıkması ve liderlerin başarılı olması konusunda yardımcı olur.

Dönüşümcü liderlikte karizmatik etki, çalışanların üst düzeyde performans göstermeleri ve hedeflere daha yüksek bağlılık göstermeleri için kullanılır. (Brestrich, 1999: 92) Bazı

araştırmacılar, dönüşümcü liderlerin başarı kaynağını karizma olarak belirtmişlerdir. Onlara göre karizmatik liderlerin güçleri ve etkileri yüksektir. Çalışanlar, kendilerini karizmatik liderlerle özdeşleştirir ve onlara güvenirler. Karizmatik etkiye sahip liderler çalışanlarına ilham verip onların yeni fikirler bulmasını sağlar. (Serinkan ve Erdiş, 2014: 43)

Etkili İletişim ve Yüksek Motivasyon Becerisi

Bir örgütte çalışan verimliliğinin artırılmasında etkili bir iletişim süreci ve yüksek motivasyon yüksek önem arz etmektedir. (Kavrakoğlu ve diğerleri, 2002) Dönüşümcü liderler çalışanlarını yüksek performans göstermeleri için motive eder. Motivasyon sağlamak için aşağıda açıklandığı şekilde davranış gösterirler (Brestrich, 1999: 92):

- Hedeflerin önemi ve değerini, bu hedeflere ulaşma yolları konusunda çalışanları bilgilendirirler.
- Çalışanları, hedefleri başarabilmeleri için çaba sarf etmeye teşvik ederler.
- Liderlik süreci ve misyon aracılığıyla çalışanların makam isteklerini bastırır ya da yerine getirir.

Dönüşümcü liderlerin, çalışanlarını dönüşüm süreci için motive etmek ve inandırmak gibi görevleri olduğu için hedefleri onlara aktarmalı, onlarla iletişimde olmalı, onları dinlemeli ve sürekli iletişimde olmalıdır. (Yılmaz, 2010: 40) Dönüşümcü liderler, çalışanlarını sonuç odaklı olmaya teşvik etmelidir. Yüksek motivasyon güçleri, çalışanların grup değerlerini ve örgüt değerlerini bireysel değerlerin önünde tutmalarını sağlar. Liderin görevi, çalışanlarını bilgilendirerek, onlara işin içinde olduklarını hissettirmek ve harekete geçirmektir. Lider istenilen hedefleri çalışanlara aktaramıyorsa, hedeflerinin olmasının bir anlamı yoktur. (Serinkan ve Erdiş, 2014: 44)

Dönüşümcü liderlerin astları ile iletişimde olurken dikkat etmesi gereken durumlar (Serinkan, 2008: 75):

- Verilen mesajlar ile çalışanların elde edecekleri faydalar arasında bağlantı kurmak,
- Çalışanların değerlerini ve inançlarını yansıtmak,
- Konuşma dilinin ve beden dilinin birbiri ile uyum içinde olması,

- “Ben” demek yerine “biz” denmesini sağlamak,
- Başkalarının durumları ile olumlu karşılaştırmalar yapmak,
- Konuşma becerilerini geliştirmek.

Dönüşümcü liderlikte, çalışanlarla iletişim kurmak, lider davranışının paylaşılan doğasını yansıtmaktadır. (Brestrich, 1999: 93) Dönüşümcü liderler, çalışanları ile iyi ilişkiler kurmayı ve ortak hedef duygusunu güçlendirebilirler. Bunun sonucunda da çalışanlar lideri güçlendirir ve cesaretlendirir. Olumlu motivasyon sayesinde liderler, değişimler sırasında çalışanlarının güvenini kazanır, motivasyonun düştüğü durumlarda da kurdukları iletişim sayesinde değişime ihtiyaç duyulma hissini aktif tutarlar. (Serinkan ve Erdiş, 2014: 45)

Değişim Temsilcisi Olma

Günümüzdeki çevre örgütlerin öğrenen örgüt olmasını gerektirmektedir. Liderler, buldukları örgütlerde öğrenmeye ve değişime açık bir kültür oluşturmalı ve değişimi desteklemelidirler. (Aydoğmuş, 2004: 71)

Dönüşümcü liderler, reformcu ve yenilikçi yapıdadırlar. Değişime gerek duyulması sonucu ortaya çıkarlar. Değişime neden olacak eylem planlamasını yapar, eski yöntem ve fikirleri değiştirmek için mücadele ederler. (Uzer, 2010: 38) Dönüşümcü liderlerin vizyon, misyon ve stratejileri değişime odaklıdır. (Yılmaz, 2010: 4) Değişimi başarmak için yenilikçi çözümler elde etmek ve yeni fikirler bulmak için çalışanları ile birlikte hareket ederler. Çalışanları cesaretlendirir ve değişim karşıtlığından hoşlanmazlar. Dönüşümcü liderler, çalışanlarının motivasyonlarını artırır ve yeni yöntemler bulmaları için teşvik eder. Çalışanlarının olumlu düşünmesini sağlamaya çalışırlar. (Serinkan ve Erdiş, 2014: 46)

Dönüşümcü liderler, dönüşüm sürecinde olabilecek değişimleri kademelere böler ve çalışanların dönüşüme hazır olmasını sağlarlar. Dönüşümcü liderlik örgütün her kademesinde yer alır ve örgüt çapında dönüşümü sağlar. (Aydoğmuş, 2005: 72) Değişim kavramı, değişim şartları değişme uyum sağlanabilmesi ve değişimin etkin bir şekilde yönetilebilmesini gerektirir. Dönüşümcü liderler, gerekliliğini önceden görür ve çalışanların değişimin koşullarına uymasını sağlamaları için çabalarlar. (Gebelein, 2002) Dönüşümcü liderler, sürekli gelişmek için yeni yollar arar ve çalışanlarını bu şekilde yönlendirir. Yeni bilgi ve beceri kazandıracak her deneyime açıktırlar ve iş tanımlarının

ötesine geçerek kuralları ve yapıları sorgularlar ve yeni yollar geliştirmeye uğraşırlar. (Serinkan ve Erdiş, 2014: 46)

Dönüşümcü liderler, önceden uygulanan yöntemleri uygulamayı istemezler, yeni yöntemler ararlar. Bu yeni yöntemleri ararken de çalışanları ile birlikte çalışırlar. Yeni fikirlerin uygulanmasına müsaade ederler. Bilgi paylaşımında bulunur ve çalışanları düşünmeye teşvik ederler. Çalışanların yaratıcılıklarını ortaya çıkarma imkanı sağlarlar. (Serinkan, 2008: 77) Değişim dönemleri, örgütler için yeni bilgiler edinme fırsatlarıdır. Dönüşümcü liderler, değişime her zaman hazırdırlar ve çalışanlarına çevrelerine değişimi anlatırlar. (Yılmaz, 2010: 41)

Duygusal Dayanıklılık, Cesaret ve Risk Alma

Dönüşümcü liderler, olayları bireysel olarak düşünmezler, eleştirilerden kolay kolay olumsuz şekilde etkilenmez ve başarısızlıktan korkmazlar. Duygularını kontrol altında tutabilirler. Duygusal olarak güçlü olmaları kendi içlerindeki çatışmaları da engeller. Bunun sonucunda kendilerine güvenirler, kararlı yapıda olurlar ve strese dayanıklı olurlar. Yapılan araştırmalara göre belirtilen tüm özellikler dönüşümcü liderlerde bulunan özelliklerdir. (Zel, 1997)

Dönüşümcü liderler cesaretlidirler. Zorlukların üstesinden gelebilirler. Kriz durumlarında sakin kalmayı başarabilir ve bu durumdaki değişim fırsatlarını yakalayabilirler. Yaptıkları hatalardan ders çıkararak, kendilerini geliştirirler. Risk almaktan çekinmezler ve hata yapmaktan korkmazlar. (Tengilimoğlu, 2005)

Liderin geri adım atamayacağı kararlar alma cesareti göstermesi risk almaktır. İyi bir lider karşısına çıkan fırsatları iyi değerlendirip, olumlu yönde kullanır. Çevrenin ve geleceğin belirsiz olma durumuna rağmen, “fırsat maliyetleri” ile birlikte, “potansiyel başarısızlık maliyetlerini” de göz önünde bulundurmalıdır. Risk alan yöneticiler, risk almayan yöneticilere göre daha etkileyici, güven verici ve ikna edicidir. (Zel, 1997) Cesaret gösterme ve risk alma dönüşümcü liderlerin önemli özelliklerindedir. Mevcut durumu değiştirme, zorluklarla karşı karşıya kalma, değişime karşı olan dirençle başa çıkma, yeni yapı oluşturma ve değişimi yapılandırma gibi durumlar dönüşümcü liderlerin karşısına çıkan durumlardır. (Uzer, 2010: 39) Dönüşümcü liderler karşılaştığı zor durumlarda kendi

cesareti ve özgüveni ile başarılı sonuçlar elde eder. Örgütte dönüşüm yapılırken, potansiyel direnmeleri ve problemleri önceden tahmin ederek gerekli tedbirleri alır. Bu tedbirler alınırken risk alma becerisi görülür. Dönüşüm için risk alabilmek ve cesaret göstermek gereklidir. Mevcut durumları, yapıları, anlayışları ve kültürü değiştirmek cesaret gösterme ve risk almayı gerektirmektedir. (Yılmaz, 2010: 42-43)

Dönüşümcü liderlerin misyonu değişimler yaparak yeni bir çevre oluşturmak ve onu geliştirmektir. Tarihte de önemli etkileri bulunan liderlerin ortak özellikleri risk alma becerileri ve cesaret sahibi olmalarıdır. (Güney, 1999: 112) Dönüşümcü liderlerin, cesaret gösterebilme ve risk alabilme yeteneği, belirsiz bir ortamda bulunmalarından dolayı ortaya çıkmaktadır. Dönüşümcü liderler sonucun belli olmadığı kriz anlarında ortaya çıkarlar, ortaya çıkmalarında yüksek özgüvenleri, cesaretleri ve gelişmiş vizyonları belirleyicidir. (Serinkan ve Erdiş, 2014: 48)

Çalışanları Güçlendirme

Etkin ve başarılı bir liderlik anlayışı vazgeçilebilir olmayı gerektirmektedir. Gerçek ve başarılı liderlerin örgütleri, onlar olmadan da yaşabilmektedir. Bunu yapabilmek için de lider yetki ve sorumluluklarını çalışanları ile paylaşmalı, çalışanları yönetime katmalıdır. (Aydoğmuş, 2004: 73) Kısaca çalışanların yetkilendirilmesi ya da güçlendirilmesidir. Geleneksel yönetim anlayışlarında tek karar vericinin yönetici olma durumu, günümüzde terk edilerek çalışanların katılımıyla karar alınmasına dönüşmektedir. (Yılmaz, 2010: 43)

Yetki devri, operasyonel ya da yönetsel olarak belirli görev ve sorumlulukların çalışanlara verilmesidir. Yetkinin devredilmesi ve çalışanların yönetime katılması “Güçlendirme” olarak tanımlanmıştır. (Serinkan ve Erdiş, 2014: 48) Güçlendirme yani yetkilendirme, bilginin çalışanlar ve yöneticiler arasında paylaşımıdır, çalışanların geliştirilmeleridir, çalışanlara örgütün geleceğini etkileyebilecek kararlar alma yetkisi vermektir. Bunun sonucunda da çalışanlara güven ortamı oluşur, alınan kararların sonuçlarından da çalışanlar sorumlu tutulur. Bu sayede örgüt hiyerarşik ve bürokratik engellerden kurtulur. Yetki devri, yöneticilerin karar verme haklarını, kendi istekleri ile çalışanlarına devretmesi ve gerektiğinde geri almasını ifade eder. (Koçel, 1998: 30) Bunun sonucunda güç lider ya da yönetici merkezli olmaktan çıkar. Çalışanların güçlendirilmesinin sonucunda, üretkenlik,

motivasyon, verimlilik, iş tatmini, güven artar ve çalışanlar işleri benimserler. (Yılmaz, 2010: 44)

Dönüşümcü liderler, yetki ve sorumlulukları paylaşarak çalışanların güçlendirilmesini amaçlarlar. Performansın yüksek olması isteniyorsa, rekabet yerine iş birliği tercih edilmelidir. Kişisel başarılarından çok takım başarısı ön planda tutulmalıdır. Dönüşümcü liderler, çalışanlarına güvenirlere, potansiyellerini yükseltmelerini isterler. Bunun olmasını için de güç paylaşımı yaparak yetkilerini devrederler. Tam katılımın başarılı sonuçlara ulaşmada önemli bir güdüleyici olduğuna inanırlar. Tek karar verici olmak yerine, demokratik davranışları tercih eden dönüşümcü liderler, karar alma sürecine çalışanların katılmaları için onları teşvik ederler. (Serinkan ve Erdiş, 2014: 49)

Esnek Yönetim Anlayışı

Günümüzde değişim sürekli, hızlı ve kapsamlı olarak yaşanmaktadır. Değişimin belirsizliği yüzünden yöneticiler ve liderler çok çeşitli hazırlıklar yapmaktadırlar. Örgütler sürekli olarak değişimle karşı karşıya kalmaktadır. Bu nedenle örgütlerde dinamik bir yapılanma tercih edilmektedir. Bu nedenle, liderler ve yöneticiler değişimle başa çıkmak ve ona uyum sağlamak için esnek bir yönetim anlayışını benimsemektedir. (Serinkan ve Erdiş, 2014: 49) Günümüzde üstün rekabet gücüne sahip olan örgütler esnek ve hızlı hareket eden örgütlerdir. Bu örgütler çalışanlarına doğru işleri kendi başlarına yapmaları için esnek politikalar sunarlar. (Yılmaz, 2010: 46)

Yönetimde esnek olmak değişime hazır olmaktır. Oluşan ve oluşacak olan değişimlere karşı örgüt politikalarındaki değişebilme kapasitesidir. Esnek yönetimde çalışanlar bir araya gelirler ve kurallar hakkında düşünürler, standartları ve değerleri sorgularlar. Müşterilerin taleplerinde, pazar fırsatlarındaki değişimleri izlerler. Dönüşümcü liderler, uyum sürecini etkili bir şekilde yönetebilirler. Her türlü değişime karşı duyarlıdırlar ve değişmez kararlar almazlar. Çalışanların yönetim sürecinde görevlendirerek tam katılım sağlarlar. Örgütsel politikaları esnek ve değişebilir olarak belirlerler. (Serinkan ve Erdiş, 2014: 50)

Dönüşümcü liderler, esnek yönetim anlayışını değişimleri avantaja çevirmek için bir şart olarak kabul eder. Kaos ortamlarında başarıya ulaşmanın yolunun değişmez, katı kurallar

veya yöntemler belirlemek yerine, esneklikle kendini korumak olarak görürler. Bu nedenle dönüşümcü liderler, çalışanlarına davranışlarını ve tutumlarını yeni durumlara esnek bir şekilde uyarlama iznini verirler. (Serinkan ve Erdiş, 2014: 50)

Güven Verme

İnsanları motive eden güçler arasında güven önemli bir konumdadır. Toplumsal yaşamda da sık sık kullanılan güven kavramı örgütsel anlamda ve liderlik sürecinde de önem arz etmektedir. İnsanlar güvendikleri insanlara inanırlar ve onlarla birlikte hareket etmeye daha istekli olurlar. Bu anlamda en önemli durumlardan biri lidere olan güven ve inançtır. (Serinkan ve Erdiş, 2014: 50)

Drucker'e göre etkili liderlikte güven şarttır. Güven olmayan ortamda çalışanlar liderlerini takip etmek istemezler, bu durumda da liderlik olgusu ortadan kaybolur. Liderin takip edilmesi için, çalışanların lideri beğenmeleri ya da liderle aynı fikirde olmaları gerekmez. Güven, liderin gerçek anlamda kastettiğine inanmaktır. Liderlerin davranışları ile açıkladığı davranış ve inançlar tutarlı olmalıdır. Liderin etkin olmasında zekasından daha çok tutarlı ve güven veriyor olması daha önemlidir. (Yılmaz, 2010: 47) Günümüzde başarılı örgütlerde lider ve çalışanlar arasında güven duygusu vardır. Güven olmayan ortamda riskten kaçınılır, bunun sonucunda da değişim gerçekleşmez. Günümüz çevresinde de değişim yaşamayan örgütler yok olurlar. (Serinkan ve Erdiş, 2014: 51)

Dönüşümcü liderler çalışanlarına güven duyarlarken, çalışanları da liderlerin inançlarını kabul eder, davranış ve kararlarının örgütün yararına olacağına inanır. Dönüşümü liderler hataları ders almak ve gelişmek için fırsat olarak gördüğünden, çalışanlarının hatalarını da kabul ederler. Çalışanlarına güvenir ve iyimser yaklaşıma sahiplerdir. Ayrıca dönüşümcü liderler özgüven sahibidir. Liderler, kendi kabiliyetlerinin farkında oldukları için, başkaları tarafında takdir edilmeyi beklemezler, öz disiplin ve iradeye sahiplerdir. Bu özellikleri sayesinde, örgütte dönüşümü sağlarlar. Örgüt üyelerinin katılımıyla, karşılıklı güven ve işbirliği sayesinde dönüşümün başarıyla gerçekleşebileceğine inanırlar. (Yılmaz, 2010: 48)

Dönüşümcü Liderlik Sürecinin Aşamaları

Dönüşümcü liderlerin örgütlerde değişimi üç aşamada gerçekleştirdiği belirtilmiştir. (Bolat, 2008: 61)

Değişim İhtiyacının Fark Edilmesi

Dönüşümcü liderler örgütün değişim ihtiyacını fark ederek, örgüt yöneticilerine ihtiyacın varlığını ve sebebini açıklayarak onları bilgilendirir. Örgüt hedeflerine ulaşıyor ve çevresel değişimler aşamalı olarak düzenli bir şekilde oluyorsa, örgüt yöneticilerinin ikna edilmeleri zor olacaktır. Bu süreçlerde, liderin örgüt üyelerine değişimin gerekliliğini inandırması zor olan görevlerindendir. Örgütlerde ve insanların doğasında değişime karşı direnç bulunmaktadır. Dönüşümcü liderlerin bu durumlarda örgüt çalışanlarına değişimin örgütü ve üyelerini nasıl etkileyeceğini açıklaması gerekmektedir. Bu süreçte nelerin değişmesi gerektiği, problemlerin neler olduğu teşhis edilmeli ve tanınmalıdır. Değişimin gerçekleştirilmesi için kriz zamanlarından ziyade örgütün değişimi kaldırabilecek gücü olduğu zamanlar tercih edilmelidir. (Keleş, 2009: 25)

Değişim yapılması için sunulan gerekçelerde örgüt performansının iyi olacağına belirtilmesine ek olarak, verimlilik, pazar payı, karlılık, yatırımların geriye dönüşü, kalite, müşteri tatmini gibi yararlarının olacağı da belirtilmelidir. (Serinkan ve Erdiş, 2014: 52)

Paylaşılan Vizyon Oluşturma

Değişim aşamasının büyük bir kısmını oluşturan ve örgütün geleceğinin düşünüldüğü aşamadır. Bu aşamada çalışanların geçmişten kopmaya başlaması ve gelecek ile manevi olarak ilgilenecek şekilde zaman harcamaları sağlanır. Dönüşümcü liderler örgüt üyelerine vizyon kazandırarak değişimin yönünü gösterirler. Belirtilen vizyon sadece gidilecek olan yönü değil, ulaşılabilecek konumu ve durumu açıklayacak şekilde olmalıdır. Vizyon örgüt içindeki herkese yol göstermelidir. Vizyon yaratılmasına öncelik vermek ve vizyon oluşumunu sürekli kılmak, stratejik vizyonların kalıcı ve sürekli olmamasından dolayı önemlidir. Bu nedenle vizyon zaman içinde değişkenlik göstermelidir. (Keleş, 2009: 25)

Yüksek başarı gösteren örgütlerde vizyon yüksek performans standartlarını kapsar. Bu nedenle dönüşümcü liderler çalışanlarının performansını arttırmayı isterler. Standartlar

yüksek olarak belirlenmeli, gerçekçi olmalıdır. Hayali ve gerçekçi olmayan başarı standartlarının bulunmaması gerekir. Dönüşümcü liderlikte vizyonun ve bunun sonucunda değişimin başlaması önemli unsurlardandır. (Ulutaş, 2010: 47)

Dönüşüme Kurumsal Bir Kimlik Kazandırma

Sosyal yapılanmanın yerleştiği, yeni fikirlerin somutlaştığı, insanların hedefler doğrultusunda motive olduğu, yaratıcı yıkımın tamamlandığı aşamadır. Dönüşümcü liderler, yapılan yenilikleri kurumsal hale getirmelidir. Gerçekleşmesi istenilen değişimlerin istenildiği gibi yapıldığından emin olmak için geri besleme mekanizması oluşturulmalıdır. Bu sayede değişikliklerin ne ölçüde gerçekleştiği görülür ve karşılaşılan güçlüklerle zamanında müdahale edilir. Geri besleme mekanizmaları istikrarsız dönemlerde istenilen şekilde çalışmayabileceğinden, dönüşümcü liderler duyarlı ve değişik geri besleme mekanizmaları kurmalıdır. (Ulutaş, 2010: 47)

Dönüşümcü lider, değişimin kurumsallaşmasının zaman alabileceğini göz önünde bulundurarak sabırlı olmalıdır. Bu aşamada, çalışanların örgütteki rollerini kabullenmelerine ve örgütün yeni yönünü değerlendirmelerine yardımcı olunmalıdır. Çalışanların alışkanlık, değer ve tutumlarını değiştirebilmek için cesaretlendirilmelerine ve onları değişime yönelik teşvik edecek ödüllere ihtiyaç duyulmaktadır. Bunun için de örgütün üst yöneticilerinin desteği gereklidir. Bu sayede, çalışanlar örgüte bağlanır ve değişime dirençleri azalır. (Duralı, 2007: 23)

Dönüşümcü Liderliğin Örgüt Performansına Etkisi

Teorik yapılar ile takım içindeki kişiler ilişkilendirildiğinde, takımların anlamlı birer oluşum olduğu kabul edilmelidir. (Klein ve diğerleri, 1994) Dönüşümcü liderlerin bazen en büyük etkilerinin bireylerden çok takımların nasıl çalıştığını değiştirdikleri savunulmaktadır. (Lord ve Dinh, 2011) Şu ana kadar yayınlanan araştırmalardan, takımların, yöneticilerinin dönüşümcü liderlik algısının takım performansı ile olumlu yönde ilişkisi bulunmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri Ordusu mensubu piyadelerin muharebe simülasyonlarındaki takım performanslarının, onların yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ve koşullu ödüllendirme algısının varlığı sonucu olumlu etkilendiği görülmüştür. (Bass ve diğerleri, 2003) Çalışanların, yöneticilerinin dönüşümcü liderlik algısının takım performansı üzerine etkisinin önemi finansal

hizmet veren örgütlerde de gösterilmiştir. (Schaubroeck ve diğerleri, 2007) Benzer şekilde, Eisenbeiss ve diğerleri (2008), çalışanların yöneticilerinin dönüşümcü liderlik algısının ekiplerin yenilikçi performansına etkisini araştırma ve geliştirme örgütlerinde ortaya çıkarmıştır. Yapılan çalışmaların sonuçları, çalışanların yöneticilerinde dönüşümcü liderlik özellikleri olduğunda daha yüksek performans gösterdiğini ifade etmektedir.

Braun ve diğerleri (2013)'te takımın yöneticinin dönüşümcü liderlik algısının takım performansına etkisini objektif ölçülerle ölçmüşlerdir. Takıma yönelik dönüşümcü liderlik davranışlarının, takım performansını yüksek seviyelere ulaştırabileceğini düşünmüşlerdir. (Braun ve diğerleri, 2013) Dönüşümcü liderler, bireysel performansları paylaşılan bir vizyona çevirmek için uğraşırlar. (Wang ve Howell, 2010) Grup üyelerini zihinsel teşvik ile problemlere yaratıcı fikirler bulmaları için teşvik eder. (Eisenbeiss ve diğerleri, 2008) Ayrıca, örgütün yüksek hedeflere ulaşabilme yeteneklerini yükseltmek için örgüt üyeleri arasında kendilerine güven kazanmaları için yüksek seviyede iletişim kurarlar. (Schaubroeck ve diğerleri, 2007) Dönüşümcü liderliğin, katılımcı liderlik tarzı sayesinde örgütte ortak zihinsel model oluşur, bunun nedeni her bir örgüt üyesine eşit önem verilmesidir. Örgüt üyelerinin zihinsel modellerini paylaşmak ve birleştirmek, çalışanların yöneticilerinin dönüşümcü liderlik algısını ve etkisini artırır. (Dionne ve diğerleri, 2010) Bu bilgilerin ışığında, örgütteki dönüşümcü liderlik algısının örgüt performansını arttıran önemli unsurlardan olduğu anlaşılmaktadır.

Braun ve diğerleri (2013)'te dönüşümcü liderlik davranışı gösteren liderlerinin bulunduğu ve örgüt üyelerinin kendi aralarında güven algısı bulunan örgütlerin daha yüksek performans elde edeceğini savunmuşlardır. Örgütte görevlerin başarılı bir şekilde tamamlanması için güven içeren etkileşimler gerekmektedir. Bu güven içeren etkileşimler de dönüşümcü liderlik aracılığı ile teşvik edilmektedir. (Dionne ve diğerleri, 2004) Örgüt üyelerinin hedeflere ulaşabilmeleri, yüksek kalite standartları oluşturup onlara bağlı kalmaları ve bireysel bilgileri, yetenekleri, deneyimleri birleştirmek için öncelikle hedefleri ve yaklaşımları kabullenmeleri gerekmektedir. Örgütlerdeki bu orta destek, yenilikçi ve yaratıcı çözümler gerektiğinde önem kazanır. (Eisenbeiss ve diğerleri, 2008) Dönüşümcü liderler örgütlerde ortak güven duygusunun oluşumu için çalışanları teşvik ederler. Bu sayede örgüt üyeleri zor durumlarla karşılaşılsa dahi birbirlerinin yeteneklerine bel bağlarlar ve birbirlerini desteklerler. Yöneticinin dönüşümcü lider olarak algılandığı ve yüksek güven duygusunun bulunduğu gruplarda performansın da yüksek olacağı belirtilmiştir. (Braun ve diğerleri, 2013)

2. BÖLÜM

AR-GE PERFORMANSI

Günümüzde, AR-GE önemli bir yere sahiptir. Teknoloji ürünler sunan ve bu ürünleri piyasaya hızlı bir şekilde çıkaran örgütler ön plana çıkmaktadır. İşletmeler, rekabet avantajı elde etmek ya da korumak için AR-GE'ye önemli yatırımlar yaparlar. Önemli yatırımlar yapıldığı için AR-GE'nin performansı ve bu performansın ölçülebilmesi önem kazanmış ve araştırmalarda yer verilmiştir. (Özsoy, 2012: 4)

2.1. AR-GE Kavramı

Araştırma ve deneysel geliştirme (Ar-Ge), insan, kültür ve toplumun bilgi birikiminin oluşturduğu bilgi dağarcığının geliştirilmesi ve bu bilgilerin yeni uygulamalar oluşturmak için kullanılabilmesi için yürütülen yaratıcı nitelikteki çalışmalardır. (OECD, 2002)

AR-GE'nin fazlasıyla gelişim gösterdiği ve günümüzde beşinci Nesil Ar-Ge'ye geçildiği kabul edilmektedir. 1950'lerden 1965'lere kadar süren birinci nesil Ar-Ge olarak kabul edilen dönemde üretilen her ürün talep görmekte olup insanların ihtiyaçlarını karşılamaktaydı. 1960'lı yılların ortalarından 1970'in başına kadar süren ikinci nesil Ar-Ge olarak kabul edilen dönemde arz ve talep denge halindeydi. Rekabet artmaya başlamış, satış politikaları ile satışlar arttırılmaya çalışılmış, kısa vadeli olarak Ar-Ge önemsenmiştir. Ar-Ge faaliyetlerinin yönetilebilmesi için proje yönetimi uygulamaları kullanılmaya başlanmıştır. Üçüncü nesil Ar-Ge 1970'lerden 1980'lere kadar sürmüştü, bu dönemde enflasyonun yüksek olması ve talep olmaması nedeniyle maliyetlerin düşürülmesi için çalışılmıştır. 1980'lerden 1990'ların ortasına kadar geçen sürede dördüncü nesil Ar-Ge olarak kabul edilen dönemde, yeni ürün geliştirmeye odaklanıldı, geliştirme faaliyetlerinin kısaltılabilmesi için süreçler geliştirildi. Günümüzde de beşinci nesil Ar-Ge olarak kabul edilen dönemde, küresel rekabet, teknolojinin hızlı gelişimi işletmelerin faaliyet sınırları büyümüş, Ar-Ge işletme dışıyla etkileşime girmiştir. (Nobelius, 2004)

Ar-Ge'nin değişimi nedeniyle işletmelerin kar elde edebilmeleri zorlaşmış, işletmelerin dış çevreleriyle etkileşim halinde olan Ar-Ge yapılarına ihtiyaç doğmuştur. (Özsoy, 2012: 5) OECD (2002)'ye göre üç çeşit Ar-Ge tanımlanmıştır:

Temel Araştırma: Uygulaması bulunmayan ve kullanılmayan daha çok kavramların ve gözlemlerin temellerine dair bilgi edinmek için yürütülen teorik çalışmalardır.

Uygulamalı Araştırma: Yeni bilgiler edinilmesi için yürütülen ve özgün olarak değerlendirilen araştırmalardır.

Deneyisel Geliştirme: Araştırma ve deneyimlerden elde edilen bilgiler kullanılarak yeni ürünler, süreçler ve sistemler üretmeye yönelik çalışmalardır.

2.2. Ar-Ge Performansı

Ar-Ge faaliyetleri işletmelerin diğer faaliyetlerine göre farklıdır. Yüksek performanslı bir Ar-Ge için sektöre özgü bilginin yüksek olması gerekmektedir. İşletmelerde, Ar-Ge faaliyetleri diğer faaliyetlerden izole olarak kabul edilir ve sistematik olarak yönetilmesinin zor olduğu düşünülürdü. İşletmelerin yaklaşımı, Ar-Ge'ye belirli bir kaynak ayırıp, uzun vadede Ar-Ge'nin faydalı sonuçlar elde etmesini beklemektir. Yeni örgütsel yapıların gelişimi ile Ar-Ge yönetimi gözden geçirilmiş ve performans ölçümüne ihtiyaç doğmuştur. İşletme genel olarak düşünüldüğünde Ar-Ge performansı, yapılan yatırımın geri dönüş oranı olarak düşünülmüş ve Ar-Ge'ye yapılan yatırımlar işletmenin diğer yatırımları ile yarışır hale gelmiştir. Bunun sonucunda, Ar-Ge performansını ölçmek için güvenilir ölçüm araçlarına ihtiyaç duyulmuştur. (Ojanen ve Voula, 2006)

2.3. Performans Ölçüm Sistemi

Bir işletmede Performans Ölçüm Sistemi (PÖS) belirlemek ve o sistemi uygulamak, karar alınmasını desteklediği, motivasyonu arttırdığı, çalışanları öğrenmeye teşvik etmesi, koordinasyon ve iletişimi artırması gibi yararları olduğundan dolayı önemli bir faaliyettir. (Schumann ve diğerleri, 1995) Performans Ölçüm Sistemi, işletmelerin hedeflerine ulaşmaları için önemli bir konuma sahiptir, örgütlerdeki birçok faaliyet PÖS'ün unsuru haline gelmiştir. İşletmelerin neredeyse tüm faaliyetleri için PÖS uygulanmaya başlanmıştır. (Chiesa ve diğerleri, 2008)

Performans ölçümü işletmelerin önemli ihtiyaçlarından biri olarak değerlendirildiği için konu ilgi odağı olmuş ve birçok akademik çalışma yapılmıştır. (Neely, 1999) Başlarda performansının ölçülmesi imkansız görünse de, Ar-Ge'nin de son zamanlarda

performansının ölçülebilir olduğu düşüncesi oluşmuştur. Ar-Ge, kendine özgü, belirsiz ve yapılandırılmamış olarak görünse de performansını ölçmek mümkündür. Bu performans ölçümü kolay değildir. (Kerssen-van Drongelen ve Cook, 1997) İşletme yöneticileri Ar-Ge fonksiyonunun, işletmenin rekabet gücüne katkısı ile ilgilenirler. 1990'lardan itibaren rekabet çevresindeki keskin değişimler Ar-Ge'nin değerini arttırmış ve farklı yaklaşımların ve uygulamaların ortaya çıkmasına sebep olmuştur. (Ortt ve Smits, 2006) Ar-Ge fonksiyonunun performansının, verimlilik, iç ve dış müşteri odaklılığı, işletme stratejilerine uyumu açısından ölçülebilir olduğu değerlendirilmektedir. (Kumpe ve Bolwijn, 1994)

Ar-Ge'nin Performans Ölçüm Sistemi'ne ihtiyacı, akademisyenlerin böyle bir sistemi oluşturması için onları harekete geçirmiştir. Bu çalışmaların genel olarak katkısı performans ölçümü (gerekli metrikler) ve performans boyutlarının belirlemek üzerine oldu. İşletmelerin Ar-Ge dışındaki fonksiyonları için yapılan PÖS çalışmalarını temel alarak Chiesa ve Frattini (2007) ile Chiesa ve arkadaşları (2008)'de Ar-Ge fonksiyonu için bir PÖS geliştirdi. Performans Ölçüm Sistemlerinin geliştirilme nedenleri (Chiesa ve Frattini, 2007):

- Karar alınmasını desteklemek,
- Ar-Ge fonksiyonunu geliştirmek,
- Çalışan motivasyonunu arttırmak,
- Teşvik planını desteklemek,
- Çalışan gelişimini desteklemek,
- İletişim ve koordinasyonu arttırmak,
- Ar-Ge'nin risklerini azaltmaktır.

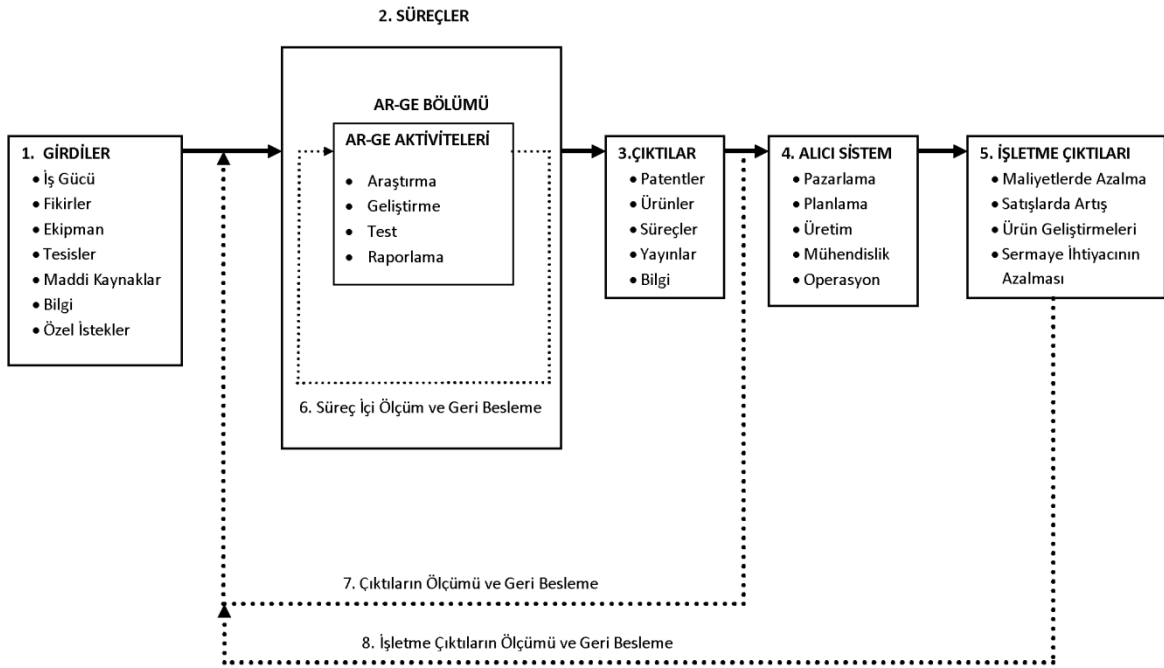
Ar-Ge performansının ölçülmesi, izlenmesi gereken boyutların doğru şekilde seçilmesini gerektirmektedir. (Kerssen-van Drongelen ve Cook, 1997) Ar-Ge performansının değerlendirilmesi için gerekli boyutun seçimi, işletmenin stratejisi, çevresel değişimler gibi unsurlardan etkilenir. Brown ve Svenson (1998)'de Ar-Ge performansı ölçümü ve bu sonuçların nasıl değerlendirileceği hakkında tavsiyeler bulunmaktadır:

- İşletme içi ve dışı ölçüme odaklanma,
- Davranıştan ziyade, çıktıları ölçmeye odaklanma,
- Sadece değer yaratan çıktıları ölçme,

- Ölçüm sistemini basit olacak şekilde oluşturma,
- Ölçüm sistemini bağımsız oluşturma,
- Değerlendirmeyi bağımsız olarak yapmaktır.

Ölçümün uygulanacağı seviye, performans boyutunun seçimini etkilemektedir. Performans boyutlarının sayısı sayılamayacak kadar çok olsa da, etkililik, verimlilik, değer katkısı ve zaman olarak dört ana grupta incelenebilir. (Özsoy, 2012: 10) Performans ölçüm boyutlarının metrikleri uygun olarak seçilmezse, boyutlar gerektiği şekilde ölçülemez. (Pappas ve Remer, 1985)

İşletmeler aynı anda ya da peş peşe çalışan sistemlerden oluşmaktadır. Bu oluşum Ar-Ge birimlerinde de aynı mantığı barındırarak, bir sistem oluşturur. Ar-Ge sisteminin çalışması ve akışı Şekil 2.1’de görülmektedir.



Şekil 2.1. Ar-Ge Sistemi (Brown ve Svenson, 1998)

2.4. Başarılı Bir Ar-Ge İçin Gereklilikler

Başarılı bir Ar-Ge sisteminin olması için örgütte Ranftl (1977, 1984)'e göre aşağıdaki göstergelerin bulunması gerekmektedir:

- Etkili olarak çalışan ve hedef bilincine sahip iş görenlerin bulunması gerekir. İş gören seçimi özenle yapılır. Örgüt çalışanlarını motive eder, ihtiyaçlarına özen gösterir ve başarılarının farkında olur.
- Örgütte yüksek standartlar vardır. Örgütte bütünlük ve etik kavramı yüksek seviyededir. Örgüt takvimsel, maliyet ve performans gereksinimlerini yerine getirir.
- Örgüt finansal olarak güçlü ve rekabetçidir. Belirlenen hedeflere uygun çalışır ve yüksek kar elde eder.
- Yaratıcı ve üretken bir atmosfer hakimdir. Sıkıcı kontrolden uzak kalmayı tercih ederek yaratıcılığı destekler. Ekipman ve tesisler güncel ve modernidir.
- Motivasyon yüksektir ve örgütte kendine güven vardır. Örgütte çalışanlar uyumludur ve yeni fırsatları değerlendirir.

2.5. Ar-Ge Performansının Boyutları

Ar-Ge performans ölçümü için kullanılan ölçekler Nitel, Nicel öznel ve Nicel Nesnel olarak üç grupta incelenmektedir.

2.5.1. Nitel Ölçüm

Nitel ölçüm metodunda öznel ve nesnel yargılar temel alınır. Ar-Ge fonksiyonunda kültür, liderlik, çalışanların moral seviyesi, yeni teknolojilerin değer tahmini gibi konularla ilgilenilmektedir. Bu konularla ilgili doğrudan ölçüm yapmak çok zordur. Yöneticiler, performans değerlendirmesi yapmak için çalışanların öznel açıklamalarına güvenmek durumunda kalırlar. Öznel olmasına rağmen nitel ölçüm Ar-Ge uygulamalarında kullanılmaktadır. Örgütlerde yöneticiler, çalışanlarının algı ve karar yargılarına göre karar alırlar. (Brown ve Svenson, 1998)

Nitel öznel metrikler sayısal olarak ifade edilememektedir. Değerlendiren kişinin değerlendirmesine bağlıdır. Nitel ölçüm boyutları, rekabet ortamındaki ihaleleri kazanma kabiliyeti, ürünlerin performansı, müşterinin Ar-Ge organizasyonu değerlendirmesi, faaliyetlerdeki profesyonellik derecesi, fikirlerin kalitesi, talepleri karşılama yeteneği, çalışan motivasyonu gibi boyutlar örnek verilebilir. (Brown ve Gobeli, 1992)

2.5.2. Nicel Öznel Ölçüm

Nicel öznel ölçümler, yarı nitel, öznel ölçümlerin sayısal ölçümlere dönüşebilen ölçümlerdir. Ölçülmek istenen konu ile ilgili tek bir boyut yerine birkaç boyutta sorular sorulur ve cevaplar belirli kurallara göre sayısal sonuçlara çevrilir. Nicel öznel metrikler, kişilerin öznel düşüncelerine göre olan öznel ölçümlerin farklı teknikler uygulanarak sayısal bir sonuca döndürülmesi sonucu elde edilen sonuçlardır. (Collier, 1977)

2.5.3. Nicel Nesnel Ölçüm

Nicel ölçümler sayısal olarak sonuçlar verdiği için açıktır. Metrikler belirlenen sayısal performans hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığı dikkate alınarak değerlendirilmektedir. (Brown ve Gobeli, 1992) Nicel nesnel ölçüm metrikleri, uygulayan ve değerlendiren kişilerin öznel yargularından bağımsız olarak elde edilen sayısal değerlerdir. Belirlenen ölçüm metrikleri Ar-Ge fonksiyonunun etkililik, verimlilik, değer katkısı ve zaman kullanımı açısından ölçmek için kullanılabilir. Nicel ölçüm boyutları; çalışan başına düşen satış miktarı, çalışan başına düşen kar miktarı, Ar-Ge'ye ayrılan kaynakların karla oranı, kazanılan ihale oranı, işlerin tamamlanma süreleri, yayınlanan yayın sayısı, yayınların atıf yapılma sayıları, tasarımı tamamlanan ürün sayısı, patent sayıları, ödüller, tamamlanan projeler örnek olarak verilebilir. (Brown ve Gobeli, 1992; Brown ve Svenson, 1988) Nicel ölçümler sayısal ölçümler vermesine rağmen, bazı durumlar gerçeği tam olarak yansıtamamaktadır. Değerlendirmeyi yapan kişilerin farklı yaklaşımları olabileceği için gerçeğin tam yansıtılıp yansıtılamayacağı ile ilgili kesin olmayan durumlar söz konusudur.

Brown ve Gobeli (1992)'ye göre, nitel ölçümler daha fazla ayrıntı içerdiği için ve karmaşık olduğu için, sayısal ölçüm değerlerine göre daha etkilidir. Nitel ölçüm metodlarının değerlendirmeyi ve örgütü yanılmayacak şekilde uygulanması önem arz etmektedir.

Werner ve Souder (1997)'ye göre en etkili Ar-Ge ölçüm metodu, nitel ve nicel metriklerin dengeli olarak birlikte kullanımınıdır. Bu sayede ön yargılar azalır, bakış açısı çok boyutlu hale gelir, kendi içinde kontrol sağlanır. Metriklerin kullanımı Ar-Ge faaliyetinin (temel araştırma, uygulamalı araştırma, ürün geliştirme vb.) yapısına göre seçilmelidir. (Werner ve Souder, 1997)

2.6. Ar-Ge Performans Ölçümünün Hedefleri

Kerssen-van Drongelen ve Cook (1997)'ye göre örgütler Ar-Ge fonksiyonunun performansını araştırmacıları motive etmek, süreçleri ve faaliyetleri belirlemek için ölçmeyi istemektedirler.

Örgütlerin, Ar-Ge performansını ölçmeleri için davranış ve öncelikleri uyumlu hale getirmek, araştırmaları değerlendirmek gerekirse ödüllendirmek, operasyonel olarak kontrolü ele almak, örgütte öğrenme ve gelişmeyi teşvik etmek önemli hedeflerdir. (Loch ve Tapper, 2002) Performans Ölçüm Sistemi, karmaşık yeni ürünler geliştirme, üst yönetim ve araştırmacılar arası iletişim ve koordinasyonu kolaylaştırmak amacıyla kullanılabilir. (Kerssen-van Drongelen ve diğerleri, 2000)

Chiesa ve diğerleri (2009)'da 15 işletmede yapılan çalışmaya göre Ar-Ge performansını ölçmenin amaçları:

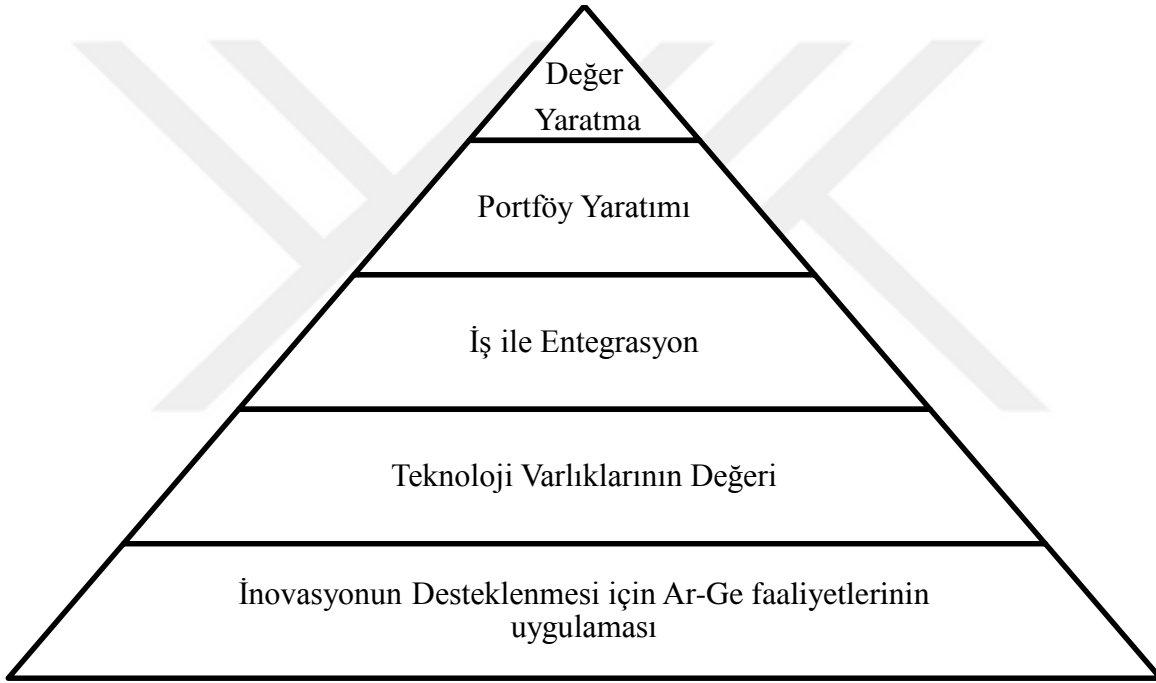
- Araştırmacıları Ar-Ge faaliyetlerinde yüksek performans göstermeleri için motive etmek,
- Ar-Ge faaliyetlerini, kaynak kullanımları, proje aşamaları ve projenin teknik gereksinimleri kapsamında izlemek,
- Ar-Ge faaliyetlerinin karlılığını ve işletme seviyesi etkisini değerlendirmek,
- Proje seçimine yardımcı olmak,
- Ar-Ge çalışanlarını, bölümlerini Ar-Ge olmayan diğer bölümler ve çalışanlar arası iletişim ve koordinasyon sağlamak,
- Ar-Ge faaliyetlerinin belirsizliğini azaltmak,
- Çalışanların bireysel olarak ya da örgütsel olarak öğrenmelerini teşvik etmektir.

2.7. Ar-Ge Performans Metrikleri

Performans ölçümünde kullanılmak üzere birçok araştırmacı sistemde yer alacak metrikleri belirlemek için çalışmıştır.

2.7.1. ABD Endüstriyel Araştırma Enstitüsü (IRI – Industrial Research Institute)

Endüstriyel işletmelerdeki Ar-Ge faaliyetlerinin verimliliği ve karşılaştırmalı etkinliğini ve performansını belirlemek için araştırmalar yapılmaktadır. Bunun sonucunda Ar-Ge performansında ve uygulamalarındaki değişimleri izleyebilmek için metrik kullanımına ihtiyaç duyulmuştur. Bu ihtiyacın giderilmesi için ABD Endüstriyel Araştırma Enstitüsü tarafından Ar-Ge faaliyetlerinin takibi için elliden fazla metrik belirlenmiş ve bu metrikler IRI'nın Teknoloji Değer Piramidinde (Şekil – 2.2) tanımlanmış ve kategorize edilmiştir. (Özsoy, 2012: 18)



Şekil 2.2. Teknoloji Değer Piramidi (Parish, 1998)

Sonradan, Tipping ve diğerleri (1995)'te bu metrikler 33 adet metriğe ayrılmıştır. Belirli aralıklarla bu metrikler uygulanmış ve sonuçlar raporlanmıştır.

2.7.2. Ar-Ge Üretkenlik Metrikleri,

Bütün metriklerin ölçülmesi çok zaman aldığından hem de zor olduğundan, işletmelerin Ar-Ge üretkenliğini ölçebilecek daha kısa metrikler ortaya çıkarıldı. Brown ve Gobeli (1992)'de on faktörden oluşan üretkenlik metrikleri sundu. (Brown ve Gobeli, 1992) Çizelge 2.1'de bu on faktör sıralanmıştır.

Çizelge 2.1. Ar-Ge Üretkenlik Faktörleri (Brown ve Gobeli, 1992)

Kaynaklar	1. Ar-Ge personelinin önemli yetenek alanları öğrenme yüzdesi.
Proje Yönetimi	2. Teknik isterleri karşılama, aşma yüzdesi, tamamlananların ortalamalarına göre hesaplanır.
	3. Son tamamlanma tarihlerinin karşılanma yüzdesi.
İnsan Kaynakları	4. İş tatmini yüksek olan personelin ve istifa eden personelin yüzdesi.
Planlama	5. Ürün sonuçlanmadan gereksinim değişimi sebebiyle yapılan mühendislik değişiklik kararları yüzdesi.
Yeni Teknoloji Yaratma ve Geliştirme	6. Patent sayısının Ar-Ge personel sayısına oranı.
Çıktılar	7. Üç aylık ortalamalarla hesaplanan yıllık ürünlerden şikayet sayısı, proje bazlı olarak bakılmaktadır.
Bölüm Sonuç ve Çıktıları	8. Son üç yılda ortaya çıkan ürünlerin satış yüzdesi.
	9. Satış pazarlama bölümünce değerlendirilen Ar-Ge hedef kartı anketi.
	10. Yıllık satışların toplam Ar-Ge bütçesine oranı.

2.7.3. İnovatif İşletme Performans Metrikleri

Araştırmacılar inovatif işletmelerin performans metriklerini de geliştirmişlerdir. Bu metrikler diğer metriklerle benzerlik gösterse de işletmelerin inovatif yaklaşımını ve bunun sonucunda Ar-Ge performansını ölçmeye yönelik geliştirilmiştir. (Thamhain, 2003)

Çizelge 2.2. İnovatif İşletme Performans Metrikleri (Thamhain, 2003)

Tepki Süresi	1. Pazara giriş süresi 2. Sipariş tamamlama süresi 3. İşletme içi ihtiyacın karşılanması için geçen Ar-Ge tepki süresi
Yeni Ürün/Hizmet	4. Bulunan yeni ürün/hizmet sayısı 5. Piyasaya sürülen yeni ürün/hizmet fikri sayısı 6. Yeni ürün/hizmet fiyat performansı 7. Yeni ürün ile eski ürün satış oranları
Ürün Özellikleri	8. Katalog 9. Piyasa fiyatı
Maliyet Düşüşü	10. Mevcut ürün/hizmet maliyet düşüşü 11. İş süreçlerindeki maliyet düşüşü
Teknoloji Transferi	12. Yeni ürünün piyasaya çıkma maliyeti 13. Yeni ürünün üretiminin başlaması ve satış bölümüne sunma maliyetleri
Müşteri Memnuniyeti	14. Müşteriden alınan geri beslemeler 15. Yapılan işin tekrarı 16. Eleştiriler
Kalite	17. Güvenilirlik ölçüm ve analizleri 18. Müşteri görüşleri 19. Müşteri memnuniyet ölçümleri 20. Garanti ölçümleri 21. Kalite Fonksiyon Yayılımı Modelleri
Sürekli İyileştirme	22. İyileştirme önerilerinin sayısı 23. Eğitim süreleri 24. Öğrenme eğrisi 25. Maliyet düşüşü 26. Kalite seviyesinin iyileştirilmesi
Patent ve Yayın	27. Yayın ve patentlerin sayısı 28. Yayınların atıflanma sayısı 29. Patent ücretleri
Fikri Mülkiyet Hakkı Gelirleri	30. Lisans ve haklar 31. Kullanım ücretleri
Faaliyet Alanındaki Başarılar	32. Pazar payı 33. Satış Hacmi 34. Karlılık Ölçümleri 35. Yatırımın başa baş noktası 36. İşletme hedef skor kartı 37. İşletmenin liderlik imajı 38. Basında ve medyada yer alma

2.7.4. Teknoloji Yeteneği Metrikleri

Coombs ve Bierly (2006)'da inovatif firma performansının yanı sıra teknoloji yeteneği ile performans arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Coombs ve Bierly (2006)'nın performans metrikleri izelge 2.3'te gösterilmiştir.

Çizelge 2.3. Teknoloji Yeteneği Performans Metrikleri (Coombs ve Bierly, 2006)

Pazar Performansı	1. Pazar değeri 2. Pazar Değer Analizi
Finansal Performans	3. Satışların geri dönüşü (ROS) 4. Yatırımın geri dönüşü (ROA) 5. Özsermayenin geri dönüşü (ROE) 6. Eklenen Ekonomik Değer (EVA)

2.7.5. İşletmeye Özgü Uygun Performans Metriklerinin Seçimi

Bazı araştırmacılar, duruma göre on ölçüm metriği ile ya da daha fazla metriğe sahip Ar-Ge performans ölçüm sistemleri için, altı ve sekiz arası veri parametresi ile ölçümün yeterli olacağını savunmuştur. (Brown ve Svenson, 1998) Parametreler kalite, büyüklük ve maliyet unsurlarının hepsini içermelidir. Araştırmalarda çok fazla parametre sunulmasına rağmen, Thanhain (2001)'de en uygun performans ölçeğinin işletme tarafından kendi şartlarına göre hazırlanan ölçek olduğunu savunmuştur. Yöneticiler, performans sistemini kendileri hazırlamalıdır. Bunun gerçekleştirilebilmesi için (Thamhain: 2001):

1. Üst yönetime performansın nasıl ölçüleceği sorulmalı, hedefler ve amaçlar açık bir şekilde anlaşılmalıdır.
2. Performans ölçümü için çalışacak bir grup oluşturulmalı, bu gruba üst yönetim tarafından belirlenen hedeflerin gerçekleşmesi ve performansın yüksek olması için gerekli faktörler danışılmalıdır.
3. Yapılması gereken işlet sıralanmalı ve taslak bir performans listesi hazırlanmalıdır.
4. Listenin son değişiklikleri yapılmalı ve liste grup içinde onaylanmalıdır.

2.8. Ar-Ge Proje Performans Ölçeği

Giles Hirst (1999) tarafından tüm Ar-Ge performans metriklerini barındıran Ar-Ge Proje Performansı ölçeği geliştirilmiştir. Hirst'in (1999) ölçeğinde Ar-Ge projesinin başarısı ve kalitesine ek olarak, işletmeye katkısı, hedeflere ulaşmak için doğru yolun izlenip izlenmediği, proje ara ve ana hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığı, işletmenin gelişimine katkısı, işletmenin stratejilerinin uygunluğu, rekabetçi süreçler geliştirme katkısı, yeni bilgi edindirme başarısı, finansal hedeflere ulaşma başarısı gibi çok boyutludur. Boyutlar beş grup olarak toparlanmıştır. Bu boyutlar ekip performansı, proje kalitesi, örgütsel gelişim, rekabetçi ürün/süreç geliştirebilme yeteneği ve proje memnuniyetidir.

2.8.1. Ekip Performansı

Ekip performansı boyutu, farklı Ar-Ge organizasyonlarında karmaşık kararlar alan ekiplerin performanslarının farklı yönlerini ölçmek için geliştirilmiştir. Bu boyutta dört unsur bulunmaktadır. İkiisi, ekibin hedefe ulaşabilmek için doğru yolu izleyip izlemediğini seçip seçmediğini sorgular. Diğer ikisi de, ekibin hedeflere ulaşp ulaşmadığını sorgulamaktadır.

2.8.2. Proje Kalitesi

Proje kalitesi boyutu ile kastedilen projenin ve yapılan işlerin teknik kalitesidir. Hirst (1999)'de, Garvin'in (1983) çalışmasına atıfta bulunmuştur. Garvin (1983)'te kalitenin sekiz unsuruna değinmiştir. Bu unsurlar; performans, nitelikler, güvenilirlik, uygunluk, dayanıklılık, servis edilebilirlik, estetik ve algılanan kalitedir. Bu kalite boyutları ürün özelliklerini vurgulamaktadır, bu nedenle bu boyutların Ar-Ge'nin ürün geliştirmesi ile ilgisi bulunmaktadır.

2.8.3. Örgütsel Gelişim

Hirst (1999), Tacheuchi ve Nonaka (1986)'dan aktararak, bir işletmenin yeni bilgi geliştirmesi ve farkındalığı ve bu bilgiyi uygulamalarında kullanması inovasyon yeteneği için önemlidir. Bu yeteneklerin gelişimi işletmenin geçmişine dayanır. Uzmanlık gelişiminde yatırımın yetersiz olması, bu alandaki teknik yeteneklerin gelişimini olumsuz şekilde etkileyebilir. Yetenek gelişimi için yapılan yatırımlar, araştırma gelişimini

kolaylaştırabilecek özelliktedir. (Cohen ve Levinthal, 1990) Bu nedenlerle, projenin gelişen örgütlere katkısını ölçebilmek için bu boyut geliştirilmiştir. Bu boyut, projenin örgütsel gelişim ve yeni bilgi edinmede ne kadar başarılı olduğunu ölçmektedir.

2.8.4. Rekabetçi Ürün/Süreç Geliştirebilme Yeteneği

Ar-Ge'ye yapılan yatırımın miktarı ve bunun nedenleri belirlenirken, projenin piyasadaki payı arttırma ya da yeni Pazar yaratma ve teknoloji geliştirme kapasitesi dikkate alınır. Projelerin rekabetçi ürün/süreç geliştirme kapasitesini ölçmek için Hirst (1999)'da bu boyutu ileri sürmüştür. Bu boyut kapsamında işletmenin finansal hedeflere ulaşması ile ilgili unsurlar bulunmaktadır.

2.8.5. Proje Memnuniyeti

Proje, ekip ve liderin performansının ölçülebilmesi için proje memnuniyeti boyutu ileri sürülmüştür. (Hirst, 1999) Memnuniyet ölçümü zayıf bir ölçüm olarak kabul edilir. Faaliyetlerin zorluğunu, etkinliğini ve hedeflerin gerçekleştirilme ihtimalini içermektedir.

2.9. Ar-Ge Performansının Belirlenmesinde Etkin Olan Faktörler

Ar-Ge fonksiyonunun performansı örgüt içindeki birçok unsurdan etkilenmektedir. Ar-Ge performansı fiziksel çevre, psikolojik çevre, değerler ve liderlikten etkilenmektedir. (Thamhain, 2003) Yaratıcı Ar-Ge performansı, dış çevre unsurlarından; rekabet, ekonomi, pazar ve müşteriler, yasalar, sosyal ve politik çevre, tedarikçiler, teknoloji düzeyi ve zamanlamadan etkilenmektedir. (Thamhain, 2003)

Thamhain (2004a)'ya göre inovatif Ar-Ge performansını etkileyen unsurlar üç gruba ayrılmıştır. Bu unsurlar; kişi odaklı etkiler, örgüt süreçleri ile Ar-Ge görevi ile yapılan iş ile ilgili unsurlardır.

2.9.1. Kişi Odaklı Etkiler

Bir örgütte inovatif performans, büyük ölçüde kişisel ve profesyonel ihtiyaçlardan etkilenirler. Çoğunlukla en çok değinilen unsurlar işin kendisinden türemiştir. Bu unsurlar; kişisel ilgi, kibir, iş tatmini, iş mücadelesi, başarı ve tanınmadır. Diğer unsurlar ise; örgüt

içi etkili iletişim, destek ekipleri, ekip ruhu, yapılan iş ve örgütten memnun olma, ekip içi güven ortamı, saygı, yönetimin desteği, düşük çatışma oranı, gelişim fırsatları ve iş güvencesidir. (Thamhain, 2003) Bu unsurların tümü, örgüt misyonunu destekler, örgütsel yeteneklerin etkinliğini artırır, ihtiyaç ve başarıların farkında olunmasını sağlar, fonksiyonel bir proje ekibinin oluşmasına yardımcı olur. (Brown ve Gobeli, 1992)

2.9.2. Örgüt Süreçleri

Örgüt süreçleri, araç ve teknikler; örgüt yapısı ve modern proje yönetimi teknikleri sonucu ortaya çıkan teknoloji transferi sürecini içermektedir. Ekip performansı ve inovatif sonuçları için bu süreçlere; işbirliği, etkili iletişimi, düşük maliyet, zaman yönetimi, hedefler, planlama ve destek sistemleri, standartlar ve liderlik örnek olarak verilebilir. Etkin bir proje yönetim sistemi, yüksek performanslı destek, gözden geçirme, performans ölçümü, uygun kaynak, yetenek unsurlarını içerir. (Özsoy, 2012: 25)

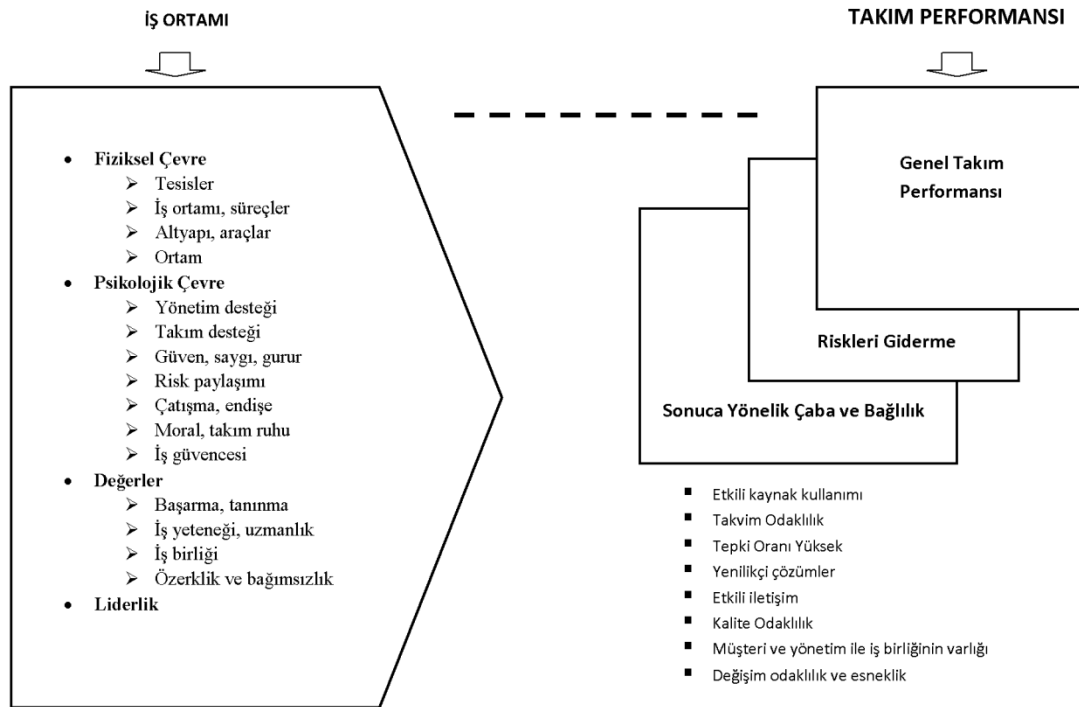
Ekip yapısı, yönetimin gücü ve bu gücün örgüt içi paylaşımı, birimlerin bağımsızlık düzeyleri, teknik yönlendirme ve liderlik, iş süreçlerini etkileyen önemli faktörlerdendir. Örgütün önemli konumlarında, yetenekli ve etkili yöneticilerin bulunması oldukça önemlidir. Örgüt süreçlerinin değişkenlerinin büyük çoğunluğu, Ar-Ge fonksiyonu dışında yer almaktadır. Bu değişkenler iş çevresine direkt olarak etki eder. Bu etki, çalışanların algıları sebebiyle ortaya çıktığından dolayı, yöneticilerin, kişisel ve profesyonel ihtiyaçları anlaması ve bu ihtiyaçları destekleyecek bir ortamın oluşmasını sağlamaları önem arz eder. Yönetim ve çalışan arası ilişkiler, Ar-Ge ekiplerinin takım halinde çalışması için önemlidir. (Brown ve Gobeli, 1992)

2.9.3. Ar-Ge Görevi ve İş Alanı ile İlgili Etkiler

Yapılan işlerin çalışanları ile ilgili olan değişkenleri performans üzerinde doğrudan etkilidir. İlgi, problem çözebilme kabiliyeti, iş yetkinliği, deneyim değişkenleri inovatif performansı önemli seviyede etkilemektedir. Yaratıcı atmosferin varlığı, projenin büyüklüğü, işlerin karmaşıklığı, süreçler gibi yapısal değişkenlerin performansa etkisi düşüktür. (Brown ve Gobeli, 1992; Thamhain, 2003)

Yüksek ilginin, katılımın ve desteğin mevcut olduğu bir örgüt ortamı oluşturmak, iş süreçlerini yeniden yapılandırmak ya da projeyi yeniden tanımlamaya göre daha kolay bir iştir. (Özsoy, 2012: 28) Elde edilen verilere göre, liderlik tarzı ve işin çevresi, kendi kendini yönlendiren gruplarda inovatif performansı belirgin bir şekilde etkiler. İleri teknoloji projelerinde çalışan grupların inovatif performansı, projenin başarısından çok liderlik ve profesyonel yaklaşımdan etkilenir. (Thamhain, 2001)

Günümüzdeki rekabet ortamında başarılı olmak kolay değildir. Genel kavramlar başarıyı getirme konusunda yetersiz kalmaktadır. Bir projede başarı elde etmek tesadüf olmamakla birlikte, proje ekibinin performansını etkileyen değişkenleri ve örgütsel dinamikleri iyi bir şekilde anlamak gerekmektedir. Bu sayede yöneticiler proje ekiplerinin örgüte dahil olmasını kolaylaştırır. (Özsoy, 2012: 28) Grubun performansını etkileyen faktörler Şekil 2.3'te belirtilmiştir. (Thamhain, 2007)



Şekil 2.3. İş çevresi ile takım performansı ilişkisi (Thamhain, 2007)

Etkili takım liderleri, örgütsel değişkenler ve davranışsal değişkenler arasındaki ilişkiyi anlayarak, aktif katılımı sağlar. Sonuç odaklılığı teşvik ederler. Bu durum yönetim, organizasyon ve liderlik yetenekleri gerektirmektedir (Thamhain, 2007)



3. BÖLÜM

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN AR-GE PERFORMANSINA ETKİSİ: TÜRKİYE SAVUNMA SANAYİ SEKTÖRÜNDE BİR ÇALIŞMA

3.1. Araştırmanın Önemi

Günümüzün rekabetçi piyasasında örgütlerin rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için yüksek performanslı bir AR-GE fonksiyonu gerekmektedir. Yönetim alanında popüler konulardan biri olan dönüşümcü liderlik ile örgütsel performansı arasındaki ilişkiler çeşitli çalışmalar ile incelenmektedir. Araştırmada, dönüşümcü liderlik ile işletmelerde önemli bir fonksiyon olan AR-GE'nin performansı arasındaki ilişki üzerinde durulmuştur. Araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular ile örgütlerin AR-GE performansını olumlu yönde etkileyebilmek için dönüşümcü liderliğe ne seviyede önem vermeleri gerektiği konusunda katkı sağlayacakları düşünülmektedir.

3.2. Araştırmanın Amacı

Teknolojinin ilerlemesi ile günümüzde Dünya çapında rekabetin hakim olduğu bir piyasa oluşmuştur. Küresel rekabetçi piyasada yeni ve düşük maliyetli ürünler/hizmetler ortaya çıkarmak işletmelere rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Bu nedenle işletmeler sürekli olarak kendilerini geliştirmekte ve yeni ürünler ortaya çıkarmaktadırlar.

İşletmelerin kendini geliştirebilmeleri için etkili liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Günümüz yönetim alanında modern liderlik kuramlarından dönüşümcü liderlik en önemli konulardan biri olmuştur. Dönüşümcü liderler işletmelerde değişimin temsilcisi olduklarından, işletmelerin sürekli gelişmesi için dönüşümcü liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. İşletmelerde etkili dönüşümcü liderlerin varlığı sonucu işletmeler iyi yönde dönüşümler geçirerek sürekli olarak gelişirler ve günümüzde çevremizdeki değişimlere kolayca ayak uydurabilirler. Piyasada rekabet üstünlüğü elde etmek için sadece iyi bir işletme olmak yeterli olmadığı için rekabetçi ürün veya hizmetlerin varlığı da önemli bir husustur. Rekabet üstünlüğü kazandıran yüksek performanslı, yenilikçi ve düşük maliyetli ürünleri ve hizmetleri geliştirebilmek için yüksek performanslı bir AR-GE fonksiyonu

gerekmektedir. Bu nedenle modern ve iyi işletmeler AR-GE fonksiyonuna yüksek önem vermekte bunun sonucunda AR-GE'nin performansı da önemli bir konu haline gelmiştir.

Bu araştırmada, yüksek öneme sahip konulardan olan dönüşümcü liderlik ve AR-GE performansı ele alınmış ve birbirleri ile ilişkileri incelenmiştir. AR-GE performansının, işletmede dönüşümcü liderliğin varlığı sonucu nasıl ve ne seviyede etkilendiği ölçülmesi amaçlanmıştır. Çalışmada özellikle yüksek seviyede AR-GE faaliyetleri yürüten savunma sanayi şirketleri incelenmiştir. Savunma sanayi şirketlerinde çalışan bireylerin demografik özelliklerinin dönüşümcü liderlik seviyesine ve AR-GE performansına nasıl etki ettiği istatistiksel olarak analiz edilmiştir. Yüksek performanslı bir AR-GE fonksiyonuna sahip olup, rekabet avantajı kazanmayı amaçlayan işletmelere, bu çalışmanın dönüşümcü liderliğe ne seviyede önem verilmesi gerektiği konusunda yol göstereceği düşünülmektedir.

3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Dönüşümcü liderliğin AR-GE performansına etkisinin araştırıldığı bu çalışmada, savunma sanayi sektöründe faaliyet gösteren çeşitli firmaların AR-GE bölümlerinde yönetici ya da yönetici adayı olarak çalışan 101 kişiye anket uygulanmıştır. Anket 01.09.2016 tarihinde katılımcılara sunulmuş, 30.12.2016 tarihinde ankete katılım sonlandırılmıştır. Anket 3 bölüm olarak toplamda 40 sorudan oluşmaktadır. 4 sorudan oluşan birinci bölümde katılımcıların cinsiyet, yaş, çalışma süresi ve medeni hali gibi demografik özellikleri bulunmaktadır. Anketin 21 sorusunun bulunduğu ikinci bölümünde katılımcıların dönüşümcü liderlik seviyelerinin ölçülmesi amacıyla Bass ve Avolio'nun geliştirmiş olduğu Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ-Multifactor Leadership Questionnaire) kullanılmıştır. Anketin 15 soruluk üçüncü bölümünde ise Hirst'in (2000) AR-GE performans ölçeğinden yararlanılmıştır. Anketin ikinci ve üçüncü bölümünde bulunan sorular 5'li Likert ölçeğinde sorulmuştur. Elde edilen veriler istatistiksel olarak analiz edilerek incelenmiştir.

3.4. Araştırma Hipotezleri

Araştırma kapsamında AR-GE performansının dönüşümcü liderlikten nasıl etkilendiğini anlayabilmek amacıyla aşağıdaki hipotezler ileri sürülmüştür:

H1: Dönüşümcü liderlik ve AR-GE performansı arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H2: Dönüşümcü liderlik ile proje kalitesi arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H3: Dönüşümcü liderlik ile rekabetçi ürün/süreç geliştirebilme yeteneği arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H4: Dönüşümcü liderlik ile örgütsel gelişim arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H5: Dönüşümcü liderlik ile ekip performansı arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H6: Dönüşümcü liderlik ile proje memnuniyeti arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

3.5. Araştırma Bulguları ve Değerlendirme

Çalışmada elde edilen verilerin istatistikî analizleri SPSS for Windows (Statistical Packaged for Social Sciences) paket programı kullanılarak yapılmıştır. Paket program ile frekans analizi, güvenilirlik analizi, bağımsız örneklem T-testi ve tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA), Pearson Korelasyon analizi ve doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Kullanılan çok değişken içeren ölçeklerin güvenilirliğini test etmek amacı ile Cronbach's Alpha katsayıları elde edilmiş ve incelenmiştir. Sonrasında elde edilen verilerin analizleri yapılarak, sonuçlar değerlendirilip yorumlanmıştır.

3.5.1. Frekans Analizi

Çalışma kapsamında anket yapılan katılımcıların demografik özelliklerine göre frekans-yüzde dağılımları Çizelge 3.1'de verilmiştir.

Çizelge 3.1. Katılımcıların Demografik Özellik Dağılımı

		N	Frekans (%)
Cinsiyet	Kadın	18	17.8
	Erkek	83	82.2
Yaş	30 yaştan az	38	37.6
	31-35 yaş arası	34	33.7
	36-40 yaş arası	16	15.8
	41 yaştan fazla	13	12.9
Çalışma Süresi	5 yıldan az	18	17.8
	6-10 yıl arası	45	44.6
	11-15 yıl arası	20	19.8
	16-20 yıl arası	10	9.9
	21 yıldan fazla	8	7.9
Medeni Hal	Evli	70	69.3
	Bekar	31	30.7
Toplam		101	100

Çizelge 3.1’de çalışma katılımcılarının demografik özelliklerinin dağılımları yüzde-frekans olarak verilmiştir. Bu verilere göre; katılımcıların %82,2’si erkek (N=83), %17,8’si kadın (N=18) katılımcıdır. Araştırmaya katılanların büyük bir çoğunluğunun erkek olması, Türkiye’deki savunma sanayi sektöründeki AR-GE çalışanların çoğunun erkek olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Katılımcıların %37,6’sı 30 yaşından daha genç (N=38), %33,7’si 30 ile 35 yaş arasında (N=34), %15,8’i 35 ile 40 yaş arasında (N=16), %12,9’u 40 yaş üstü bireylerden oluşmaktadır. (N=13). Katılımcıların %17,8’i 5 yıldan daha az (N=18), %44,6’sı 5 ile 10 yıl arası (N=45), %19,8’i 10 ile 15 yıl arası (N=20), %9,9’u 15 ile 20 yıl arası (N=10) ve %7,9’u 20 yıldan daha fazla (N=8) iş tecrübesine sahiptir. Çalışmaya katılım sağlayan bireylerin %69,3’ü evli (N=70), %30,7’si bekadır (N=31).

3.5.2. Güvenilirlik Analizi

Çalışmada dönüşümcü liderlik ölçümünün yapılabilmesi için Bass ve Avolio’nun Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ) ile Hirst’in AR-GE performansı ölçeği kullanılmıştır. Kullanılan ölçeklerin yapılan analize uygunluğunu test etmek için güvenilirlik analizi yapılmış ve Cronbach’s Alpha değerleri elde edilmiştir. AR-GE performansı için genel

olarak ve alt boyutları ayrı ayrı ele alarak katsayılar elde edilmiştir. Çizelge 3.2’de kullanılan ölçeklerin güvenilirlik katsayıları verilmiştir.

Çizelge 3.2. Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları

Değişken	Soru Sayısı	Cronbach’s Alpha Değeri
Dönüşümcü Liderlik	12	0,76
AR-GE Performansı	15	0,89
Proje Kalitesi	2	0,81
Rekabetçi Ürün/Süreç Geliştirebilme Yeteneği	3	0,76
Örgütsel Gelişim	3	0,82
Ekip Performansı	4	0,83
Proje Memnuniyeti	3	0,74

Çalışmada kullanılan ölçeklerdeki değişkenlerden dönüşümcü liderliğin güvenilirlik katsayısı 0,76, AR-GE performansının güvenilirlik katsayısı 0,89 olarak elde edilmiştir. AR-GE performansının alt boyutları olan değişkenlerin güvenilirlik katsayıları Proje Kalitesi için 0,81, Rekabetçi Ürün/Süreç Geliştirebilme Yeteneğini için 0,76, Örgütsel Gelişim için 0,82, Ekip Performansı için 0,83 ve Proje Memnuniyeti için 0,74 olarak elde edilmiştir. Tüm değişkenlerin güvenilirlik katsayıları kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.5.3. Bağımsız Örneklem t-Testi

Katılımcıların demografik özelliklerinden cinsiyet ve medeni halin Dönüşümcü Liderlik, AR-GE performansı ve AR-GE performansının alt boyutları olan Proje Kalitesi, Rekabetçi Ürün/Süreç Geliştirebilme Yeteneği, Örgütsel Gelişim, Ekip Performansı, Proje Memnuniyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olup olmadığını incelemek amacıyla bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Katılımcıların cinsiyetlerinin dönüşümcü liderlik, AR-GE performansı ve AR-GE performansının alt boyutları üzerine etkisinin incelendiği bağımsız örneklem t-testi sonuçları Çizelge 3.3’de verilmiştir.

Çizelge 3.3. Cinsiyet Değişkeni İçin Bağımsız Örneklem t-testi

	Cinsiyet	N	Ort.	S.S.	df	t	p
Dönüşümcü Liderlik	Erkek	83	3,74	0,39	99	0,827	0,410
	Kadın	18	3,66	0,25			
AR-GE Performansı	Erkek	83	3,81	0,49	99	1,346	0,505
	Kadın	18	3,64	0,42			
Proje Kalitesi	Erkek	83	3,69	0,68	99	-0,781	0,437
	Kadın	18	3,83	0,51			
Rekabetçi Ürün/Süreç Geliştirebilme Yeteneği	Erkek	83	3,65	0,75	99	0,060	0,952
	Kadın	18	3,63	0,70			
Örgütsel Gelişim	Erkek	83	3,92	0,76	99	2,259	0,026
	Kadın	18	3,48	0,68			
Ekip Performansı	Erkek	83	3,84	0,57	99	1,383	0,170
	Kadın	18	3,63	0,46			
Proje Memnuniyeti	Erkek	83	3,85	0,62	99	0,975	0,849
	Kadın	18	3,70	0,57			
Ort: Ortalama S.S.: Standart Sapma							

Cinsiyet değişkeninin dönüşümcü liderlik, AR-GE Performansı ve AR-GE performansının boyutları olan Proje Kalitesi, Rekabetçi Ürün/Süreç Geliştirebilme Yeteneği, Örgütsel Gelişim, Ekip Performansı ve Proje Memnuniyeti değişkenleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığını anlamak amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testine göre katılımcıların cinsiyetlerinin Dönüşümcü Liderlik [$t(99)=0,827$; $p>0,05$], AR-GE

Performansı [t(99)= 1,346; p>0,05], Proje Kalitesi [t(99)= -0,781; p>0,05], Rekabetçi Ürün/Süreç Geliştirebilme Yeteneği [t(99)= 0,060; p>0,05], Ekip Performansı [t(99)= 1,383; p>0,05]ve Proje Memnuniyeti [t(99)= 0,975; p>0,05] açısından p değerleri 0,05'ten büyük olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemektedir. Katılımcıların cinsiyetlerinin Örgütsel Gelişim [t(99)= 2,259; p<0,05] açısından p değeri 0,05'ten küçük olduğu için istatistiksel bir farklılık görülmektedir. Yapılan bağımsız örneklem t-testine göre bu araştırmada erkeklerin Örgütsel Gelişim algıları kadınlara göre anlamlı derecede fazladır.

Katılımcıların medeni hallerinin dönüşümcü liderlik, AR-GE performansı ve AR-GE performansının alt boyutları üzerine etkisinin incelendiği bağımsız örneklem t-testi sonuçları Çizelge 3.4'de verilmiştir.

Çizelge 3.4. Medeni Hal Değişkeni İçin Bağımsız Örneklem t-testi

	Medeni Hal	N	Ort.	S.S.	df	t	p
Dönüşümcü Liderlik	Evli	70	3,71	0,38	99	-0,888	0,897
	Bekar	31	3,78	0,35			
AR-GE Performansı	Evli	70	3,78	0,48	99	0,054	0,957
	Bekar	31	3,78	0,48			
Proje Kalitesi	Evli	70	3,76	0,64	99	0,947	0,346
	Bekar	31	3,62	0,69			
Rekabetçi Ürün/Süreç Geliştirebilme Yeteneği	Evli	70	3,70	0,77	99	1,046	0,166
	Bekar	31	3,53	0,67			
Örgütsel Gelişim	Evli	70	3,80	0,76	99	-0,787	0,918
	Bekar	31	3,93	0,77			
Ekip Performansı	Evli	70	3,80	0,58	99	-0,119	0,288
	Bekar	31	3,81	0,51			
Proje Memnuniyeti	Evli	70	3,82	0,59	99	-0,193	0,390
	Bekar	31	3,84	0,65			
Ort: Ortalama S.S.: Standart Sapma							

Medeni Hal değişkeninin dönüşümcü liderlik, AR-GE Performansı ve AR-GE performansının boyutları olan Proje Kalitesi, Rekabetçi Ürün/Süreç Geliştirebilme Yeteneği, Örgütsel Gelişim, Ekip Performansı ve Proje Memnuniyeti değişkenleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığını anlamak amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testine göre katılımcıların cinsiyetlerinin Dönüşümcü Liderlik [t(99)=-0,888; p>0,05], AR-GE Performansı [t(99)= 0,054; p>0,05], Proje Kalitesi [t(99)= 0,947; p>0,05], Rekabetçi Ürün/Süreç Geliştirebilme Yeteneği [t(99)= 1,046; p>0,05], Örgütsel Gelişim [t(99)= -0,787; p>0,05], Ekip Performansı [t(99)= -0,119; p>0,05] ve Proje Memnuniyeti [t(99)=-0,193; p>0,05] açısından p değerleri 0,05'ten büyük olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemektedir.

Yapılan bağımsız örneklem t-testine göre katılımcıların cinsiyetlerinin dönüşümcü liderlik, AR-GE Performansı ve AR-GE performansının boyutları olan Proje Kalitesi, Rekabetçi Ürün/Süreç Geliştirebilme Yeteneği, Ekip Performansı ve Proje Memnuniyeti üzerine anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Elde edilen sonuçlara dayanılarak cinsiyetin örgütsel gelişim üzerine istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu söylenebilmektedir.

Medeni halin ise, dönüşümcü liderlik, AR-GE Performansı ve AR-GE performansının boyutları olan Proje Kalitesi, Rekabetçi Ürün/Süreç Geliştirebilme Yeteneği, Örgütsel Gelişim, Ekip Performansı ve Proje Memnuniyeti üzerine anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

3.5.4. Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA)

Katılımcıların çalışma süreleri ile Dönüşümcü Liderlik, AR-GE performansı ve AR-GE performansının alt boyutları olan Proje Kalitesi, Rekabetçi Ürün/Süreç Geliştirebilme Yeteneği, Örgütsel Gelişim, Ekip Performansı, Proje Memnuniyeti arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını anlayabilmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) yapılmıştır. Çizelge 3.5'te Çalışma Süresi değişkeninin Dönüşümcü Liderlik değişkeni açısından tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir.

Çizelge 3.5. Çalışma Sürelerine göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları – Dönüşümcü Liderlik Açısından

	Çalışma Süresi	N	Ort.	S.S.	df	F	p	Anlamlı Fark
Dönüşümcü Liderlik	5 yıldan az	18	3,77	0,28	4-96	0,892	0,472	-
	6-10 yıl arası	45	3,70	0,37				-
	11-15 yıl arası	20	3,83	0,31				-
	16-20 yıl arası	10	3,71	0,41				-
	21 yıl ve üstü	8	3,57	0,56				-
Ort: Ortalama S.S.: Standart Sapma								

Çizelge 3.5'ten de görüleceği şekilde Çalışma Süresi değişkeninin Dönüşümcü Liderlik ($F_{(4-96)} = 0,892; p > 0,05$) değişkeni üzerinde p değeri 0,05'ten küçük olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Buna göre katılımcıların çalışma süresi arttıkça dönüşümcü liderlik algısı anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Katılımcıların çalışma süreleri ile AR-GE performansı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlamak amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) sonuçları Çizelge 3.6'da verilmiştir.

Çizelge 3.6. Çalışma Sürelerine göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları – AR-GE Performansı Açısından

	Çalışma Süresi	N	Ort.	S.S.	df	F	p	Anlamlı Fark
Dönüşümcü Liderlik	5 yıldan az	18	3,67	0,40	4-96	1,407	0,238	-
	6-10 yıl arası	45	3,77	0,49				-
	11-15 yıl arası	20	3,71	0,47				-
	16-20 yıl arası	10	3,93	0,52				-
	21 yıl ve üstü	8	4,08	0,51				-
Ort: Ortalama S.S.: Standart Sapma								

Çizelge 3.6'dan da görüleceği şekilde Çalışma Süresi değişkeninin AR-GE Performansı ($F_{(4-96)} = 1,407; p > 0,05$) değişkeni üzerinde p değeri 0,05'ten büyük olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Buna göre tek yönlü varyans analizine (One-Way ANOVA) göre katılımcıların çalışma süresi arttıkça AR-GE Performansında anlamlı bir fark oluşmamaktadır.

Katılımcıların çalışma süreleri ile AR-GE performansının alt boyutlarından olan Örgütsel Gelişim arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlamak amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) sonuçları Çizelge 3.7'de verilmiştir.

Çizelge 3.7. Çalışma Sürelerine göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları – Örgütsel Gelişim Açısından

	Çalışma Süresi	N	Ort.	S.S.	df	F	p	Anlamlı Fark
Dönüşümcü Liderlik	5 yıldan az	18	3,66	0,81	4-96	0,536	0,710	-
	6-10 yıl arası	45	3,92	0,76				-
	11-15 yıl arası	20	3,75	0,84				-
	16-20 yıl arası	10	4,00	0,64				-
	21 yıl ve üstü	8	3,83	0,69				-
Ort: Ortalama S.S.: Standart Sapma								

Çizelge 3.7'den de görüleceği şekilde Çalışma Süresi değişkeninin Örgütsel Gelişim ($F_{(4-96)} = 0,506; p > 0,05$) değişkeni üzerinde p değeri 0,05'ten büyük olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Buna göre tek yönlü varyans analizine (One-Way ANOVA) göre katılımcıların çalışma süresi arttıkça Örgütsel Gelişimde anlamlı bir fark oluşmamaktadır.

Katılımcıların çalışma süreleri ile AR-GE performansının alt boyutlarından olan Ekip Performansı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlamak amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) sonuçları Çizelge 3.8'de verilmiştir.

Çizelge 3.8. Çalışma Sürelerine göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları – Ekip Performansı Açısından

	Çalışma Süresi	N	Ort.	S.S.	df	F	p	Anlamlı Fark
Dönüşümcü Liderlik	5 yıldan az	18	3,63	0,46	4-96	1,848	0,126	-
	6-10 yıl arası	45	3,80	0,56				-
	11-15 yıl arası	20	3,70	0,53				-
	16-20 yıl arası	10	4,07	0,71				-
	21 yıl ve üstü	8	4,12	0,50				-
Ort: Ortalama S.S.: Standart Sapma								

Çizelge 3.8’den de görüleceği şekilde Çalışma Süresi değişkeninin Ekip Performansı ($F_{(4-96)} = 1,848; p > 0,05$) değişkeni üzerinde p değeri 0,05’ten büyük olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Buna göre tek yönlü varyans analizine (One-Way ANOVA) göre katılımcıların çalışma süresi arttıkça ekip performansında anlamlı bir fark oluşmamaktadır.

Katılımcıların çalışma süreleri ile AR-GE performansının alt boyutlarından olan Proje Memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlamak amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) sonuçları Çizelge 3.9’da verilmiştir.

Çizelge 3.9. Çalışma Sürelerine göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları – Proje Memnuniyeti Açısından

	Çalışma Süresi	N	Ort.	S.S.	df	F	p	Anlamlı Fark
Dönüşümcü Liderlik	5 yıldan az	18	3,66	0,49	4-96	1,383	0,246	-
	6-10 yıl arası	45	3,85	0,59				-
	11-15 yıl arası	20	3,75	0,51				-
	16-20 yıl arası	10	3,86	0,78				-
	21 yıl ve üstü	8	4,25	0,84				-
Ort: Ortalama S.S.: Standart Sapma								

Çizelge 3.9'dan da görüleceği şekilde Çalışma Süresi değişkeninin Proje Memnuniyeti ($F_{(4-96)} = 1,383; p > 0,05$) değişkeni üzerinde p değeri 0,05'ten büyük olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Buna göre tek yönlü varyans analizine (One-Way ANOVA) göre katılımcıların çalışma süresi arttıkça proje memnuniyeti anlamlı bir şekilde değişmemektedir.

Katılımcıların çalışma süreleri ile AR-GE performansının alt boyutlarından olan Rekabetçi Ürün/Süreç Geliştirebilme Yeteneği arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlamak amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) sonuçları Çizelge 3.10'da verilmiştir.

Çizelge 3.10. Çalışma Sürelerine göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları – Rekabetçi Ürün/Süreç Geliştirebilme Yeteneği Açısından

	Çalışma Süresi	N	Ort.	S.S.	df	F	p	Anlamlı Fark
Dönüşümcü Liderlik	5 yıldan az	18	3,66	0,51	4-96	1,294	0,278	-
	6-10 yıl arası	45	3,50	0,69				-
	11-15 yıl arası	20	3,70	1,01				-
	16-20 yıl arası	10	3,85	0,52				-
	21 yıl ve üstü	8	4,06	0,82				-
Ort: Ortalama S.S.: Standart Sapma								

Çizelge 3.10'dan da görüleceği şekilde Çalışma Süresi değişkeninin Ekip Performansı ($F_{(4-96)} = 1,294; p > 0,05$) değişkeni üzerinde p değeri 0,05'ten büyük olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Sonuç olarak tek yönlü varyans analizine (One-Way ANOVA) göre katılımcıların çalışma süresi arttıkça rekabetçi ürün/süreç geliştirebilme yeteneğinde anlamlı değişiklikler olmamaktadır.

Katılımcıların çalışma süreleri ile AR-GE performansının alt boyutlarından olan Proje Kalitesi arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlamak amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) sonuçları Çizelge 3.11'de verilmiştir.

Çizelge 3.11. Çalışma Sürelerine göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları – Proje Kalitesi Açısından

	Çalışma Süresi	N	Ort.	S.S.	df	F	p	Anlamlı Fark
Dönüşümcü Liderlik	5 yıldan az	18	3,80	0,54	4-96	1,348	0,258	-
	6-10 yıl arası	45	3,64	0,70				-
	11-15 yıl arası	20	3,62	0,72				-
	16-20 yıl arası	10	3,75	0,58				-
	21 yıl ve üstü	8	4,18	0,45				-
Ort: Ortalama S.S.: Standart Sapma								

Çizelge 3.11’den de görüleceği şekilde Çalışma Süresi değişkeninin Proje Kalitesi ($F_{(4-96)} = 1,348; p > 0,05$) değişkeni üzerinde p değeri 0,05’ten büyük olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Buna göre tek yönlü varyans analizine (One-Way ANOVA) göre katılımcıların çalışma süresi arttıkça proje kalitesinde anlamlı bir değişiklik olmamaktadır.

Katılımcıların yaşları ile Dönüşümcü Liderlik, AR-GE performansı ve AR-GE performansının alt boyutları olan Proje Kalitesi, Rekabetçi Ürün/Süreç Geliştirebilme Yeteneği, Örgütsel Gelişim, Ekip Performansı, Proje Memnuniyeti arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını anlayabilmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) yapılmıştır. Çizelge 3.12’de Yaş değişkeninin Dönüşümcü Liderlik değişkeni açısından tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir.

Çizelge 3.12. Yaşa göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları – Dönüşümcü Liderlik

	Yaş	N	Ort.	S.S.	df	F	p	Anlamlı Fark
Dönüşümcü Liderlik	30 yaş ve altı	38	3,76	0,32	3-97	1,893	0,136	-
	31-35 yaş arası	34	3,64	0,34				-
	36-40 yaş arası	16	3,89	0,35				-
	41 yaş ve üstü	13	3,67	0,54				-
Ort: Ortalama S.S.: Standart Sapma								

Çizelge 3.12’den de görüleceği şekilde Yaş değişkeninin Dönüşümcü Liderlik ($F_{(3-97)} = 1,893; p > 0,05$) değişkeni üzerinde p değeri 0,05’ten büyük olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Sonuç olarak tek yönlü varyans analizine (One-Way ANOVA) göre katılımcıların yaşlarının dönüşümcü liderlik algılarında anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların yaşları ile AR-GE performansının arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlamak amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) sonuçları Çizelge 3.13’de verilmiştir.

Çizelge 3.13. Yaşa göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları – AR-GE Performansı

	Yaş	N	Ort.	S.S.	df	F	p	Anlamlı Fark
Dönüşümcü Liderlik	30 yaş ve altı	38	3,74	0,49	3-97	0,700	0,554	-
	31-35 yaş arası	34	3,75	0,48				-
	36-40 yaş arası	16	3,81	0,42				-
	41 yaş ve üstü	13	3,95	0,52				-
Ort: Ortalama S.S.: Standart Sapma								

Çizelge 3.13'den de görüleceği şekilde Yaş değişkeninin AR-GE Performansı ($F_{(3-97)} = 0,700; p > 0,05$) değişkeni üzerinde p değeri 0,05'ten büyük olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Sonuç olarak tek yönlü varyans analizine (One-Way ANOVA) göre katılımcıların yaşlarının AR-GE performansı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Katılımcıların yaşları ile AR-GE performansının alt boyutlarından olan Proje Kalitesi arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlamak amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) sonuçları Çizelge 3.14'de verilmiştir.

Çizelge 3.14. Yaşa göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları – Proje Kalitesi

	Yaş	N	Ort.	S.S.	df	F	p	Anlamlı Fark
Dönüşümcü Liderlik	30 yaş ve altı	38	3,82	0,66	3-97	1,749	0,162	-
	31-35 yaş arası	34	3,60	0,62				-
	36-40 yaş arası	16	3,53	0,78				-
	41 yaş ve üstü	13	3,96	0,51				-
Ort: Ortalama S.S.: Standart Sapma								

Çizelge 3.14'den de görüleceği şekilde Yaş değişkeninin Proje Kalitesi ($F_{(3-97)} = 1,749; p > 0,05$) değişkeni üzerinde p değeri 0,05'ten büyük olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Sonuç olarak tek yönlü varyans analizine (One-Way ANOVA) göre katılımcıların yaşlarının proje kalitesi üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Katılımcıların yaşları ile AR-GE performansının alt boyutlarından olan Örgütsel Gelişim arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlamak amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) sonuçları Çizelge 3.15'de verilmiştir.

Çizelge 3.15. Yaşa göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları – Örgütsel Gelişim

	Yaş	N	Ort.	S.S.	df	F	p	Anlamlı Fark
Dönüşümcü Liderlik	30 yaş ve altı	38	3,87	0,79	3-97	0,160	0,923	-
	31-35 yaş arası	34	3,84	0,73				-
	36-40 yaş arası	16	3,72	0,84				-
	41 yaş ve üstü	13	3,89	0,69				-
Ort: Ortalama S.S.: Standart Sapma								

Çizelge 3.15’den de görüleceği şekilde Yaş değişkeninin Örgütsel Gelişim($F_{(3-97)} = 0,160; p > 0,05$)değişkeni üzerinde p değeri 0,05’ten büyük olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Sonuç olarak tek yönlü varyans analizine (One-Way ANOVA) göre katılımcıların yaşlarının örgütsel gelişim ile anlamlı bir ilişkisi bulunmamaktadır.

Katılımcıların yaşları ile AR-GE performansının alt boyutlarından olan Ekip Performansı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlamak amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) sonuçları Çizelge 3.16’de verilmiştir.

Çizelge 3.16. Yaşa göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları – Ekip Performansı

	Yaş	N	Ort.	S.S.	df	F	p	Anlamlı Fark
Dönüşümcü Liderlik	30 yaş ve altı	38	3,67	0,52	3-97	1,673	0,178	-
	31-35 yaş arası	34	3,80	0,55				-
	36-40 yaş arası	16	3,93	0,55				-
	41 yaş ve üstü	13	4,01	0,65				-
Ort: Ortalama S.S.: Standart Sapma								

Çizelge 3.16'dan da görüleceği şekilde Yaş değişkeninin Ekip Performansı ($F_{(3-97)} = 1,673; p > 0,05$) değişkeni üzerinde p değeri 0,05'ten büyük olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Sonuç olarak tek yönlü varyans analizine (One-Way ANOVA) göre katılımcıların yaşlarının ekip performansı ile anlamlı bir ilişkisi bulunmamaktadır.

Katılımcıların yaşları ile AR-GE performansının alt boyutlarından olan Proje Memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlamak amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) sonuçları Çizelge 3.17'de verilmiştir.

Çizelge 3.17. Yaşa göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları – Proje Memnuniyeti

	Yaş	N	Ort.	S.S.	df	F	p	Anlamlı Fark
Dönüşümcü Liderlik	30 yaş ve altı	38	3,80	0,60	3-97	0,297	0,827	-
	31-35 yaş arası	34	3,78	0,55				-
	36-40 yaş arası	16	3,89	0,51				-
	41 yaş ve üstü	13	3,94	0,90				-
Ort: Ortalama S.S.: Standart Sapma								

Çizelge 3.17'den de görüleceği şekilde Yaş değişkeninin Proje Memnuniyeti ($F_{(3-97)} = 0,297; p > 0,05$) değişkeni üzerinde p değeri 0,05'ten büyük olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Sonuç olarak tek yönlü varyans analizine (One-Way ANOVA) göre katılımcıların yaşları ile proje memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Katılımcıların yaşları ile AR-GE performansının alt boyutlarından olan Rekabetçi Ürün/Süreç Geliştirebilme Yeteneği arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlamak amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) sonuçları Çizelge 3.18'de verilmiştir.



Çizelge 3.18. Yaşa göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları – Rekabetçi Ürün/Süreç Geliştirebilme Yeteneği

	Yaş	N	Ort.	S.S.	df	F	p	Anlamlı Fark
Dönüşümcü Liderlik	30 yaş ve altı	38	3,50	0,61	3-97	1,506	0,218	-
	31-35 yaş arası	34	3,61	0,86				-
	36-40 yaş arası	16	3,84	0,74				-
	41 yaş ve üstü	13	3,92	0,70				-
Ort: Ortalama S.S.: Standart Sapma								

Çizelge 3.18’den de görüleceği şekilde Yaş değişkeninin Rekabetçi Ürün/Süreç Geliştirebilme Yeteneği ($F_{(3-97)} = 1,506; p > 0,05$) değişkeni üzerinde p değeri 0,05’ten büyük olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Sonuç olarak tek yönlü varyans analizine (One-Way ANOVA) göre katılımcıların yaşları ile rekabetçi ürün/süreç geliştirebilme yeteneği arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Yapılan tek yönlü varyans analizlerine göre katılımcıların demografik özelliklerinden yaşlarının ve çalışma sürelerinin dönüşümcü liderlik, AR-GE performansı ve AR-GE performansının alt boyutları olan Proje Kalitesi, Rekabetçi Ürün/Süreç Geliştirebilme Yeteneği, Örgütsel Gelişim, Ekip Performansı, Proje Memnuniyeti üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır.

3.5.5. Pearson Korelasyon Analizi

Dönüşümcü liderlik ile AR-GE performansı ve AR-GE performansının alt boyutları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonuçları Çizelge 3.19’da verilmiştir.

Çizelge 3.19. Pearson Korelasyon Katsayıları

	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7
1.Dönüşümcü Liderlik	3.73	0.37	1	-	-	-	-	-	-
2.AR-GE Performansı	3.78	0.48	0.31**	1	-	-	-	-	-
3.Proje Kalitesi	3.72	0.66	0.20	0.74**	1	-	-	-	-
4.Rekabetçi Ürün/Süreç Geliştirebilme Yeteneği	3.64	0.74	0.19	0.55**	0.38**	1	-	-	-
5.Örgütsel Gelişim	3.84	0.76	0.17	0.68**	0.45**	0.06	1	-	-
6.Ekip Performansı	3.80	0.56	0.30**	0.83**	0.54**	0.37**	0.40**	1	-
7.Proje Memnuniyeti	3.83	0.61	0.27**	0.81**	0.50**	0.41**	0.40**	0.66**	1

**p<0.01; Ort.: Ortalama; S.S.:Standart Sapma

Çizelge 3.19'dan da görüldüğü gibi Pearson Korelasyon analizine göre dönüşümcü liderlik ile AR-GE performansı arasında pozitif ve anlamda düzeyde bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,31$, $p<0,01$). Dönüşümcü liderliğin, AR-GE performansının unsurları ile ilişkilerini incelemek amacıyla yapılan korelasyon analizine göre; dönüşümcü liderlik ile ekip performansı arasında pozitif yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişki ($r=0,30$, $p<0,01$); dönüşümcü liderlik ile proje memnuniyeti arasında pozitif yönde ve anlamlı düzeyde ilişki ($r=0,27$, $p<0,01$) bulunmaktadır. Dönüşümcü liderlik ile proje kalitesi arasında pozitif yönde ancak istatistiksel olarak anlamlı olmayan ($r=0,20$, $p>0,05$), dönüşümcü liderlik ile rekabetçi ürün/süreç geliştirebilme yeteneği arasında pozitif yönde ancak anlamlı olmayan ($r=0,19$, $p>0,05$) ve dönüşümcü liderlik ile örgütsel gelişim arasında pozitif ancak anlamlı olmayan ($r=0,17$, $p>0,05$) bir ilişki bulunmaktadır.

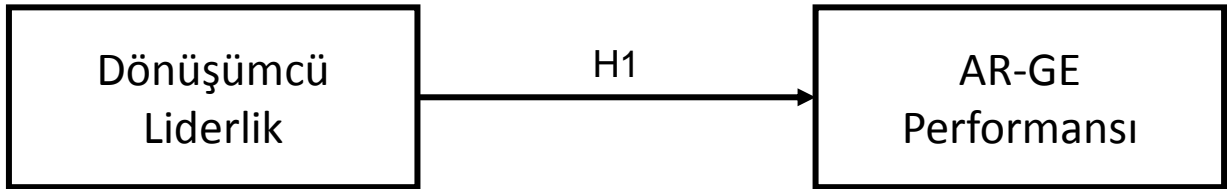
Elde edilen Pearson Korelasyon analizi sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik, genel olarak AR-GE performansını olumlu yönde ve anlamlı seviyede etkilemektedir. Aynı doğrultuda AR-GE performansının alt boyutları olan proje memnuniyeti ve ekip performansı, dönüşümcü liderliğin varlığından olumlu ve anlamlı şekilde etkilenmektedir. Proje kalitesi, rekabetçi ürün/süreç geliştirebilme yeteneği ve örgütsel gelişim değişkenleri, dönüşümcü liderlikten olumlu yönde etkilenmektedir ancak etki anlamlı seviyelerde değildir. Görülen bu durum AR-GE performansının alt boyutlarının, genel olarak AR-GE performansına

etkisinin farklılığından kaynaklanmaktadır. Dönüşümcü liderlik, literatürdeki diğer çalışmalarla uyumlu olacak şekilde bu çalışmada da ekip performansını ve memnuniyeti olumlu etkilemektedir.

3.5.6. Regresyon Analizi

Dönüşümcü liderliğin AR-GE performansı üzerindeki etkisini ölçebilmek amacıyla elde edilen verilere doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi yapılırken AR-GE performansı korelasyon analizindeki gibi tek bir değişken olarak ve AR-GE performansının alt boyutları da ayrı ayrı değişkenler olarak ele alınmıştır. Çalışmanın hipotezleri H1, H2, H3, H4, H5 ve H6 doğrusal regresyon analizi yapılarak test edilmiştir. Regresyon analizinde iki adet regresyon modeli oluşturulmuştur. Regresyon Modeli – 1, AR-GE performansının tek değişken olarak ele alındığı H1 hipotezini test etmektedir. Regresyon Modeli -2 ise, AR-GE performansının alt boyutlarının ayrı ayrı ele alındığı H2, H3, H4, H5 ve H6 hipotezlerini test etmektedir.

“**H1:** Dönüşümcü liderlik ve AR-GE performansı arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.” hipotezinin test edildiği Regresyon Modeli – 1, Şekil 3.1’de verilmiştir.



Şekil 3.1. Regresyon Modeli – 1

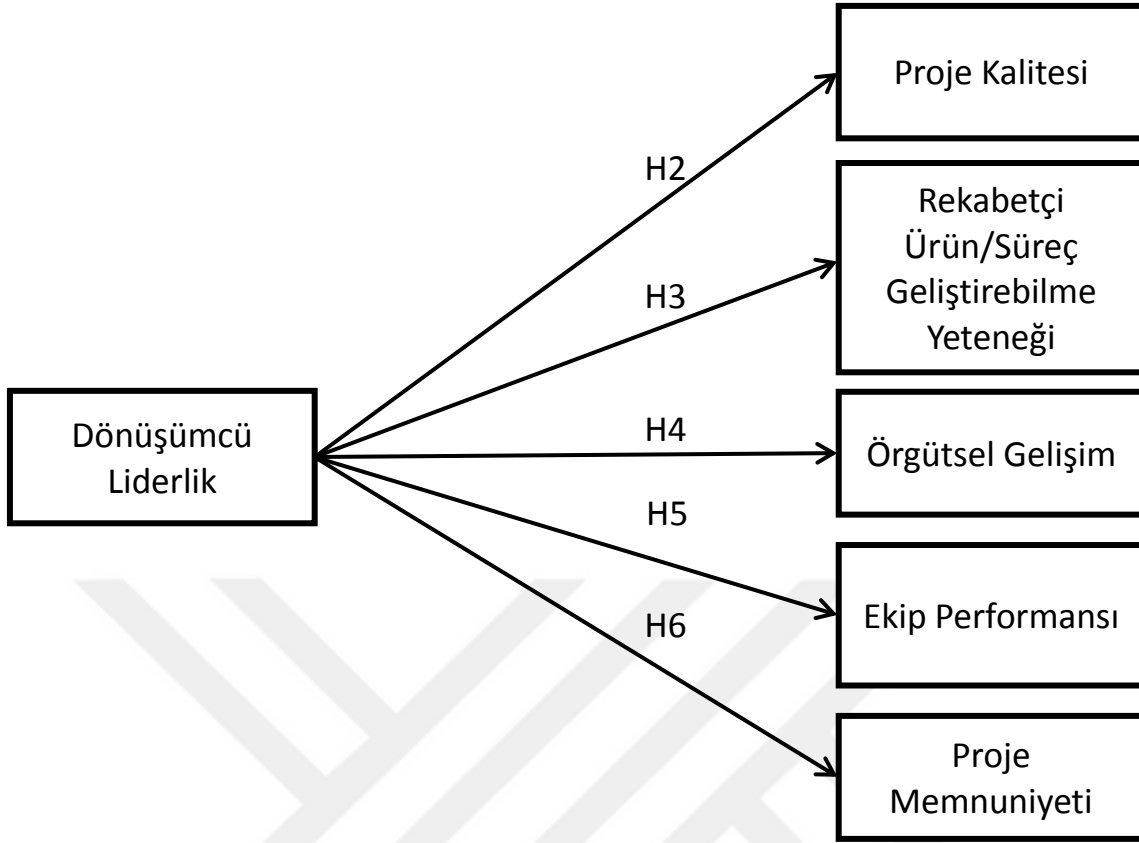
Regresyon Modeli – 1’e göre elde edilen veriler Çizelge 3.20’de verilmiştir.

Çizelge 3.20. Regresyon Modeli – 1'e Ait Sonuç Tablosu

Model - 1	Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	2,314	0,46		4,984	0,000
Dönüşümcü Liderlik	0,40	0,12	0,30	3,185	0,002
Bağımlı Değişken: AR-GE Performansı; $R^2=0,12$; S.H.=0,47; $F=10,143$; $p=0,002$					

Çizelge 3.20'den de görüldüğü şekilde bağımsız değişken olan dönüşümcü liderliğin, bağımlı değişken olan AR-GE Performansına etkisi istatistiksel olarak anlamlı ve pozitiftir (Standardize Beta: 0,30; $p<0,01$). R^2 değeri 0.12 olarak elde edilmiştir. Elde edilen R^2 değeri dönüşümcü liderliğin, AR-GE performansındaki değişimin sadece %12'sini açıkladığını belirtmektedir. Doğrusal regresyon analizinden elde edilen sonuçlara göre dönüşümcü liderliğin, AR-GE performansı üzerine anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğundan “H1: Dönüşümcü liderlik ve AR-GE performansı arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır.” kabul edilmiştir.

“**H2:** Dönüşümcü liderlik ile proje kalitesi arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.”, “**H3:** Dönüşümcü liderlik ile rekabetçi ürün/süreç geliştirebilme yeteneği arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.”, “**H4:** Dönüşümcü liderlik ile örgütsel gelişim arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.”, “**H5:** Dönüşümcü liderlik ile ekip performansı arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.”, “**H6:** Dönüşümcü liderlik ile proje memnuniyeti arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.” hipotezlerinin test edildiği Regresyon Modeli – 2, Şekil 3.2'de verilmiştir.



Şekil 3.2. Regresyon Modeli – 2

Dönüşümcü Liderlik ve Proje Kalitesi arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla Regresyon Modeli – 2’ye göre elde edilen veriler Çizelge 3.21’de verilmiştir.

Çizelge 3.21. Dönüşümcü Liderlik ile Proje Kalitesi İlişkisi Sonuç Tablosu

Model - 2	Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	2,434	0,65		3,714	0,000
Dönüşümcü Liderlik	0,34	0,17	0,19	1,976	0,051

Bağımlı Değişken: Proje Kalitesi; $R^2=0,04$; S.H.=0,65; $F=3,905$; $p=0,051$

Çizelge 3.21’den de görüldüğü şekilde bağımsız değişken olan dönüşümcü liderliğin, bağımlı değişken olan Proje Kalitesine olan etkisi istatistiksel olarak pozitifdir ancak ilişki

istatistiksel olarak anlamlı değildir (Standardize Beta: 0,19; $p>0,05$). R^2 değeri 0,04 olarak elde edilmiştir. Elde edilen R^2 değeri dönüşümcü liderliğin, Proje Kalitesindeki değişimin sadece %4'ünü açıkladığını belirtmektedir. Doğrusal regresyon analizinden elde edilen sonuçlara göre dönüşümcü liderlik ile proje kalitesi arasında pozitif ancak anlamlı olmayan bir ilişki bulunduğundan “H2: Dönüşümcü liderlik ile proje kalitesi arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.” reddedilmiştir.

Dönüşümcü Liderlik ve Rekabetçi Ürün/Süreç Geliştirebilme Yeteneği arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla Regresyon Modeli – 2'ye göre elde edilen veriler Çizelge 3.22'de verilmiştir.

Çizelge 3.22. Dönüşümcü Liderlik ile Rekabetçi Ürün/Süreç Geliştirebilme Yeteneği İlişkisi Sonuç Tablosu

Model - 2	Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	2,283	0,73		3,091	0,003
Dönüşümcü Liderlik	0,36	0,20	0,19	1,859	0,066

Bağımlı Değişken: Rekabetçi Ürün/Süreç Geliştirebilme Yeteneği; $R^2=0,04$; S.H.=0,73; $F=3,454$; $p=0,066$

Çizelge 3.22'den de görüldüğü şekilde bağımsız değişken olan dönüşümcü liderliğin, bağımlı değişken olan Rekabetçi Ürün/Süreç Geliştirebilme Yeteneğine olan etkisi istatistiksel olarak pozitifdir, ancak ilişki istatistiksel olarak anlamlı değildir (Standardize Beta: 0,19; $p>0,05$). R^2 değeri 0,04 olarak elde edilmiştir. Elde edilen R^2 değeri dönüşümcü liderliğin, Rekabetçi Ürün/Süreç Geliştirebilme Yeteneğindeki değişimin sadece %4'ünü açıkladığını belirtmektedir. Dönüşümcü liderlik ve Rekabetçi Ürün/Süreç Geliştirebilme Yeteneği arasındaki ilişkinin ölçülmesi amacıyla yapılan doğrusal regresyon analizine göre “H3: Dönüşümcü liderlik ile rekabetçi ürün/süreç geliştirebilme yeteneği arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.” hipotezi reddedilmiştir.

Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Gelişim arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla Regresyon Modeli – 2'ye göre elde edilen veriler Çizelge 3.23'de verilmiştir.

Çizelge 3.23. Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Gelişim İlişkisi Sonuç Tablosu

Model - 2	Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	2,607	0,76		3,403	0,001
Dönüşümcü Liderlik	0,33	0,20	0,16	1,624	0,108
Bağımlı Değişken: Örgütsel Gelişim; $R^2=0,03$; S.H.=0,76; $F=2,638$; $p=0,108$					

Çizelge 3.23'den de görüldüğü şekilde bağımsız değişken olan dönüşümcü liderlik ile bağımlı değişken olan Örgütsel Gelişim arasındaki ilişki istatistiksel açıdan pozitif ancak ilişki istatistiksel olarak anlamlı değildir (Standardize Beta: 0,16 $p>0,05$). R^2 değeri 0.03 olarak elde edilmiştir. Elde edilen R^2 değeri dönüşümcü liderliğin, örgütsel gelişimdeki değişimin sadece %3'ünü açıkladığını göstermektedir. Doğrusal regresyon analizinden elde edilen sonuçlara göre dönüşümcü liderlik ile örgütsel gelişim arasında pozitif ancak anlamlı olmayan bir ilişki bulunduğundan "H4: Dönüşümcü liderlik ile örgütsel gelişim arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır." hipotezi reddedilmiştir.

Dönüşümcü Liderlik ve Ekip Performansı arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla Regresyon Modeli – 2'ye göre elde edilen veriler Çizelge 3.24'de verilmiştir.

Çizelge 3.24. Dönüşümcü Liderlik ile Ekip Performansı İlişkisi Sonuç Tablosu

Model - 2	Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	2,120	0,54		3,905	0,000
Dönüşümcü Liderlik	0,45	0,14	0,30	3,119	0,002
Bağımlı Değişken: Örgütsel Gelişim; $R^2=0,10$; S.H.=0,54; $F=9,725$; $p=0,002$					

Çizelge 3.24'e göre bağımsız değişken olan dönüşümcü liderliğin, bağımlı değişken olan Ekip Performansına etkisi istatistiksel olarak anlamlı ve pozitifdir (Standardize Beta: 0,30; $p<0,01$). R^2 değeri 0.10 olarak elde edilmiştir. Elde edilen R^2 değeri dönüşümcü liderliğin, ekip performansındaki değişimin %10'unu açıkladığını belirtmektedir. Yapılan doğrusal

regresyon analizinden elde edilen sonuçlara göre dönüşümcü liderliğin, ekip performansı üzerine anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğundan “H5: Dönüşümcü liderlik ile ekip performansı arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.” kabul edilmiştir.

Dönüşümcü Liderlik ve Proje Memnuniyeti arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla Regresyon Modeli – 2’ye göre elde edilen veriler Çizelge 3.25’de verilmiştir.

Çizelge 3.25. Dönüşümcü Liderlik ile Proje Memnuniyeti İlişkisi Sonuç Tablosu

Model - 2	Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	2,220	0,60		3,708	0,000
Dönüşümcü Liderlik	0,43	0,16	0,27	2,706	0,008
Bağımlı Değişken: Örgütsel Gelişim; $R^2=0,10$; S.H.=0,54; $F=9,725$; $p=0,002$					

Çizelge 3.25’den görüldüğü şekilde bağımsız değişken olan dönüşümcü liderliğin, bağımlı değişken olan Ekip Performansına etkisi istatistiksel olarak anlamlı ve pozitifdir (Standardize Beta: 0,27; $p<0,01$). R^2 değeri 0.10 olarak elde edilmiştir. Elde edilen R^2 değeri dönüşümcü liderliğin, proje memnuniyetindeki değişimin sadece %10’unu açıkladığını belirtmektedir. Doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre dönüşümcü liderliğin, proje memnuniyeti üzerine anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunduğu için dolayı “H6: Dönüşümcü liderlik ile proje memnuniyeti arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Dönüşümcü liderlik ve AR-GE Performansı arasındaki ilişki hem AR-GE Performansı tek bir değişken olarak ele alınarak ve AR-GE performansının alt unsurları ayrı ayrı değişkenler olarak doğrusal regresyon analizi yapılarak incelenmiştir. AR-GE performansı tek değişken olarak ele alındığında, dönüşümcü liderlik ile ilişkisi istatistiksel olarak pozitif ve anlamlıdır. AR-GE performansının alt boyutları ayrı ayrı ele alındığında ise beş boyutun ikisinin dönüşümcü liderlik ile ilişkisi istatistiksel olarak pozitif ve anlamlıdır. AR-GE performansının beş boyutun üçünün dönüşümcü liderlik ile ilişkisi istatistiksel olarak pozitif olarak elde edilmesine rağmen ilişki anlamlı değildir. Elde edilen bu bulgular Pearson Korelasyon Analizinde elde edilen sonuçlarla da uyumluluk göstermektedir.



SONUÇ ve ÖNERİLER

Sonuç

Yapılan literatür araştırması kapsamında yönetim alanında önemli konulardan olan liderlik konusu, teknolojik gelişim açısından en önemli işletme fonksiyonu olan AR-GE ve AR-GE performansı incelenmiştir. Liderlik konusunda en yaygın konu olan dönüşümcü liderlik konusuna odaklanılmıştır. Yapılan araştırmada dönüşümcü liderlik ve AR-GE performansı arasındaki ilişki incelenmiştir.

Modern rekabetçi piyasada işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için yenilikçi ve düşük maliyetli ürünler geliştirmeleri ve geliştirdikleri ürünleri en etkili şekilde pazarlamaları gerekmektedir. İşletmelerin bu hedeflerine ulaşabilmeleri için güçlü liderlere ve yeni ürünler geliştirmek için etkili AR-GE fonksiyonlarının olması gerekmektedir. Teknoloji geliştikçe AR-GE fonksiyonunun önemi de gün geçtikçe artmaktadır. Günümüzün yenilikçi Dünya'sında işletmelerin yeniliklere ayak uydurabilmeleri için çeşitli dönüşümler geçirmeleri gerekmektedir. İşletmelerin başarılı bir şekilde dönüşüm geçirebilmesi için etkili dönüşümcü liderlere ihtiyaç duyarlar. Bu nedenle dönüşümlü liderlik konusu gün geçtikçe önem kazanmakta ve bu konuda birçok çalışma yapılmaktadır. Dönüşümcü liderlik ve AR-GE performansı konuları yüksek öneme sahip olduğundan dolayı bu araştırmada bu konular üzerinde durulmuştur.

AR-GE performansının dönüşümcü liderlikten ne yönde ve ne seviyede etkilendiğini anlayabilmek amacıyla Türkiye savunma sanayi sektöründe AR-GE bölümü mensubu 101 kişiye 40 sorudan oluşan anket uygulanmış, elde edilen veriler SPSS programı kullanılarak analiz edilmiş ve analiz sonucunda elde edilen sonuçlar yorumlanmıştır.

Araştırmada dönüşümcü liderlik ile AR-GE performansı arasındaki ilişkinin doğrudan incelenmesine ek olarak, dönüşümcü liderliğin, AR-GE performansının alt boyutları olan proje kalitesi, rekabetçi ürün/süreç geliştirebilme yeteneği, örgütsel gelişim, ekip performansı ve proje memnuniyeti arasındaki ilişki de detaylı olarak incelenmiş ve araştırmada öne sürülen hipotezlere yönelik elde edilen sonuçlar aşağıdaki şekilde olmuştur.

- **Dönüşümcü liderlik ve AR-GE performansı arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.**

Dönüşümcü liderlik ile AR-GE performansı arasında doğrudan bir ilişki olup olmadığını ve bu ilişkinin ne seviyede olduğunu anlamak amacıyla anket yoluyla elde edilen veriler kullanılarak uygulanan korelasyon ve doğrusal regresyon analizi sonucunda, bir işletmede dönüşümcü liderliğin var olması sonucunda AR-GE fonksiyonunun performansının olumlu yönde etkileneceği ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu gözlemlenmiştir. İşletmelerde etkili bir AR-GE fonksiyonu olması için dönüşümcü liderlik vasıflarına sahip çalışanların ve yöneticilerin bulunmasının yararlı olacağı anlaşılmıştır.

- **Dönüşümcü liderlik ile proje kalitesi arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.**

AR-GE performansının alt boyutlarından olan proje kalitesinin dönüşümcü liderlikten etkilenip etkilenmediğini ve bu etkinin ne seviyede olduğunu anlamak amacıyla yapılan analizlerin sonucunda bir işletmede dönüşümcü liderliğin var olması sonucunda proje kalitesinin olumlu yönde etkilendiği ancak bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı gözlemlenmiştir.

- **Dönüşümcü liderlik ile rekabetçi ürün/süreç geliştirebilme yeteneği arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.**

Dönüşümcü liderlik ile AR-GE performansının alt boyutlarından olan rekabetçi ürün/süreç geliştirebilme yeteneği arasındaki ilişkinin ne yönde ve ne seviyede olduğunu anlamak için yapılan analiz sonucunda, işletmelerin rekabetçi ürün/süreç geliştirebilme yeteneklerinin dönüşümcü liderlikten olumlu yönde etkilendiği ancak etkinin anlamlı olmadığı gözlemlenmiştir.

- **Dönüşümcü liderlik ile örgütsel gelişim arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.**

AR-GE performansının unsurlarından olan örgütsel gelişim ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkinin anlaşılabilmesi amacıyla yapılan analizlerin sonucunda örgütsel gelişimin dönüşümcü liderliğin varlığından olumlu yönde etkilendiği anlaşılmıştır. Ancak, dönüşümcü liderliğin örgütsel gelişim üzerine etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı gözlemlenmiştir.

- **Dönüşümcü liderlik ile ekip performansı arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.**

Ekip performansının dönüşümcü liderliğin varlığından nasıl ve ne seviyede etkilendiğini anlamak amacıyla yapılan analizlerin sonucunda, dönüşümcü liderliğin varlığının işletmelerde ekip performansını olumlu yönde etkilediği ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu gözlemlenmiştir. Etkili bir AR-GE fonksiyonunda ekiplerin yüksek performans göstermeleri beklenmektedir. İşletmelerde dönüşümcü liderlik özelliklerini barındıran yöneticilerin ve çalışanların olması halinde ekip performansının artması, bunun sonucunda da AR-GE performansının artacağı anlaşılmıştır.

- **Dönüşümcü liderlik ile proje memnuniyeti arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.**

AR-GE performansının alt unsurlarından olan proje memnuniyeti ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiyi anlamak amacıyla yapılan analizlerin sonucunda işletmelerdeki proje memnuniyetinin, işletmede dönüşümcü liderliğin varlığı sonucunda olumlu yönde ve anlamlı derecede etkilendiği anlaşılmaktadır. AR-GE projelerindeki memnuniyetin artması sonucunda projelerin performanslarının yükseleceği ve bunun sonucunda AR-GE'nin performansının artacağı düşünülmektedir. İşletmelerde dönüşümcü liderlik vasıfları barındıran kişilerin bulunması sonucunda, yapılan analizlerden de anlaşılacağı şekilde proje memnuniyetinin anlamlı ve olumlu şekilde etkileneceği ve bunun sonucunda AR-GE performansının olumlu yönde ve anlamlı seviyede etkileneceği anlaşılmıştır.

Katılımcıların demografik özelliklerinin dönüşümcü liderlik, AR-GE performansı ve AR-GE performansının alt boyutlarına olan etkisini ölçebilmek amacıyla analizler yapılmıştır. Yapılan analizlere göre cinsiyet, medeni hal, yaş ve çalışma süreleri dikkate alınmıştır. Katılımcıların cinsiyetlerinin AR-GE performansının alt unsurlarından olan örgütsel gelişim üzerine bir etkisinin olduğu, erkek katılımcıların örgütsel gelişim anlamındaki algılarının kadın katılımcılara göre yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Cinsiyet değişkeninin dönüşümcü liderlik, AR-GE performansı ve AR-GE performansının örgütsel gelişim dışındaki tüm unsurları üzerine bir etkisinin olmadığı gözlemlenmiştir. Bu bulgulara ek olarak medeni hal, yaş ve çalışma süresinin dönüşümcü liderlik, AR-GE performansı ve AR-GE performansının alt unsurları üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı anlaşılmıştır.

Bu araştırmanın sonucu olarak dönüşümcü liderliğin AR-GE performansının tüm unsurları üzerinde etkisinin olumlu yönde olduğu gözlemlenmiştir. Bu duruma ek olarak AR-GE performansının unsurları olan ekip performansı ve proje memnuniyetinin dönüşümcü liderlikten anlamlı seviyede etkilendiği anlaşılmıştır. Dönüşümcü liderliğin ekip performansı ve proje memnuniyetini hem olumlu hem anlamlı olarak etkilemesi sonucu, AR-GE performansının da dönüşümcü liderlikten olumlu yönde ve anlamlı seviyede etkilendiği anlaşılmıştır.

Öneri

Teknolojinin ilerlemesi ile birlikte piyasalar küreselleşmektedir. Küreselleşme ile birlikte rekabet de yoğunluk kazanmakta, işletmeler karlarını ve Pazar paylarını arttırmak için mücadele vermektedirler. Hem yüksek kar elde edebilmek hem de Pazar payını korumak ya da arttırmak için sürekli yenilikçi ürünler ya da hizmetler sunulmalı ve maliyetlerin azaltılması gerekmektedir. İşletmelerin değişen dünyaya ayak uydurabilmeleri için de kendilerinin de değişimler hatta dönüşümler geçirmeleri gerekmektedir. Maliyet etkin, yüksek teknoloji ve yenilikçi ürünler yaratabilmek için işletmelerin AR-GE yapıları ve AR-GE faaliyetlerinin başarılı olabilmesi için yüksek performanslı AR-GE fonksiyonuna ihtiyacı bulunmaktadır.

İşletmelerin yüksek performanslı bir AR-GE yapısının olması için, AR-GE performansının alt boyutları olan proje kalitesi, rekabetçi ürün/süreç geliştirebilme yeteneği, örgütsel gelişim, ekip performansı ve proje memnuniyeti unsurlarına yüksek önem verilmelidir. Yapılan bu çalışmada dönüşümcü liderliğin AR-GE performansının alt boyutlarına etkisinin olumlu yönde olduğu gözlemlendiğinden dolayı işletmelerin AR-GE yöneticileri ve personelini seçerken dönüşümcü liderlik vasıflarını bulunduran kişileri seçmeleri önerilmektedir. Dönüşümcü liderliğin ekip performansı ve proje memnuniyeti üzerine etkisi anlamlı olduğundan bu iki unsura daha çok ağırlık verilmelidir.

İşletmelerin çağa ayak uydurabilmesi için geçirmesi gereken dönüşümleri kolayca tamamlaması ve yeni dönüşümleri tekrar tekrar geçirebilmeleri için işletmede dönüşümcü liderliğin varlığı yüksek öneme sahiptir. İşletmelerin çağa uygun olarak ilerleyebilmesi için yalnız AR-GE fonksiyonu personelinin değil, tüm örgüt üyelerinin dönüşümcü lider özelliği barındıran üyelerden oluşturulması önerilmektedir. İşletmede dönüşümcü liderlerin bulunmaması halinde işletme gerekli dönüşümcüleri geçiremeyeceği için çağın gerisinde kalacaktır. İşletme çağın gerisinde kalıp, yeni ürünler üretmediği durumda karı ve Pazar payı azalacak, tüm bunların sonucunda işletme yok olabilecektir.

KAYNAKÇA

- Akat, İ., Budak, G. (1999).*İşletme Yönetimi*.İzmir: Barış Yayınları.
- Akiş, Y. (2004).*Türkiye 'nin Gerçek Liderlik Haritası*(1. Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Ammeter, A. P., Douglas, C., Gardner W. L., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R. (September 2002). Toward a political theory of leadership. *The Leadership Quarterly*,13, 751-796.
- Antonakis, J., Atwater, L. (September 2002). Leader Distance: a Review and Proposed Theory. *The Leadership Quarterly*,13,673-704
- Antonakis, J., House, R. J., (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory. *The Leadership Quarterly*,25,746-771.
- Arıkan, S. (2001).*Liderlik, Yönetim ve Organizasyon*(Ed. Salih Güney).Ankara: Nobel Yayınları.
- Aydoğmuş, H. İ. (2004).*Dönüşümcü liderlik ve kayseri emniyet müdürlüğünde dönüşümcü liderlik davranışlarını üzerine bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Baltaş, A. (2002).*Ekip Çalışması ve Liderlik* (4. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bannon, K., (2000). Principals and Teachers Perceptions of the Extent to which Principals Exercise Transformational Leadership in Schools and the Relationship of these Leadership Perceptions to Teachers' Perceptions of the Extent of Shared School Goals and Teacher Commitment in these Schools, *New York : St John 's University Journal of Educational Administration* 34, 4.
- Barnet, K. J., McCormick, J. (2004). Leadership and individual principal-teacher relationships in schools.*Educational Administration Quarterly*,40, 123-130.
- Bass, B. M., (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics Winter* 90(18), 3, 19.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership, *Journal of Applied Psychology* 88, 207-218.
- Bass, B. M., Riggio, R. E. (2006).*Transformational Leadership* (2. Baskı).New Jersey, ABD: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bennis, W. (2001). *Bir Lider Olabilmek*. (Çev. Utku Teksöz). 2.Baskı, İstanbul: Sistem Yayınları. (Eserin orijinali 1989'da yayımlandı), 18.
- Berberoğlu, G. (2002).*Yönetim ve Organizasyon*(5. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

- Bingöl, D., Naktiyok, A., İşcan, Ö. F. (2003). Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Etkisi.11. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları*, 491-508.
- Bolat, T. (2008). *Dönüşümcü liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi*. (1. Baskı). Türkiye: Detay Yayıncılık.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction and team performance: A multilevel mediation model of trust, *The Leadership Quarterly*, 24, 270-283.
- Brestrich, E. T. (1999).*Yönetim düşüncesinin evriminde liderliğin gelişimi ve dönüşümcü liderlik ve bir uygulama örneği*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Brestrich, E. T. (2000).*Modernizmden Postmodernizme Dönüşümcü Liderlik*(1. Baskı). Ankara: Seba Yayınları.
- Brown, M. G., Gobeli, D. (1992). Observations on the measurement of R&D productivity: a case study, *IEEE Transactions on Engineering Management*,39,325-331.
- Brown, M. G., Svenson, R. A. (1998). Measuring R&D productivity, *Research Technology Management*,41, 30-35.
- Bursalıoğlu, Z. (2011).*Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Ankara: Pegem Yayınları.
- Celep, C., (2005), *Eğitim Örgütlerinde Dönüşümsel Önderlik* (1. Baskı). İstanbul: Anı Yayıncılık.
- Chiesa, V., Frattini, F. (2007). Exploring the differences in performance measurement between research and Development: Eviden from a multiple case study. *R&D Management* 37, 283-301.
- Chiesa, V., Frattini, F., Lazzarotti, V., Manzini, R., (2008), Designing a Performance Measurement System fort he Research Activities: a Reference Framework and an Empirical Study, *Journal of Engineering and Technology Management*,25, 213-226.
- Chiesa, V., Frattini, F., Lazzarotti, V., Manzini, R. (2009). Performance measurement in R&D: Exploring the interplay between measurement objectives dimensions of performance and contextual factors, *R&D Management*,39, 487-519.
- Clawson, J. G. (2003).*Level Three Leadership: Getting Below the Surface*(2. Baskı). New Jersey: Prentice Hall.
- Cohen, W., Levinthal, D. A. (1990). Absorbitive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation.*Administrative Sciences Quarterly*,35, 128-152.
- Collier, D. W. (1997). Measuring the performance of R&D department.*Research Management*,20, 30-34.

- Collins, J. (2004). *İyiden Mükemmel Şirkete* (Çev. Levent Cinemre). İstanbul: Boyner Yayınları, (Eserin orijinali 2001 yılında yayımlandı).
- Coombs, J. E., Bierly, P. E. (2006). Measuring technology capability and R&D performance, *R&D Management*, 36, 421-438.
- Cumaguliyev, G. (2010), *Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik yaklaşımları ekseninde sakıp sabancı: bir inceleme*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Çetiner, A. (2008). *İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri (Burdur ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Çoroğlu, Ç. (2003). *İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Daft, R. L. (2008). *Management* (9. Baskı). Mason, ABD: South Western Cengage Learning.
- Deichman, D., Stam, D. (2015). Leveraging transformational and transactional leadership to cultivate the generation of organization-focused ideas. *The Leadership Quarterly* 26, 204-219.
- Dionne, S. D., Sayama, H., Hao, C., Bush B. J. (2010). The role of leadership in shared mental model convergence and team performance improvement: An agent-based computational model. *The Leadership Quarterly*, 21, 1035-1049.
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., Spangler, W. D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management* 17, 177-193.
- Duralı, M. (2007). *Demir çelik sektöründe dönüşümcü ve etkileşimci liderlik özelliklerinin lider çalışan algılamaları açısından incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eisenbach, R., Watson, K., Pillai, R. (1999). Transformational leadership in the context of organizational change, *Journal of Organizational Change Management*, 12, 80-88.
- Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D., Boemer, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1438-1446.
- Erçetin, Ş.Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Erdoğan, M. (1999). *Organizasyon Teorileri ve Mukayesesi*. Ankara: Kara Harp Okulu Matbaası.
- Eren, E., (2000), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (6. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*, 5. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 458.

- Garvin, D. A. (1983). Competing on the eight dimensions of quality, *Harvard Business Review*, 101-108.
- Gebelein, S. H. (2002). Liderlik yetkinliği. *Executive Excellence Dergisi* 58, 23-29.
- Geylan, R., (1992), *Personel Yönetimi*. Eskişehir: Met Yayınevi.
- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002). *Yeni Liderler*. (Çev. Filiz Nayır, Osman Deniztekin), (1. Baskı). İstanbul: Varlık Yayınları. (Eserin orijinali 2002'de yayımlandı) 69-73.
- Güney, S., (1999), *Davranış Bilimleri Açısından Atatürk'ün Liderliği*, 1. Baskı, Ankara: Ocak Yayınları, 112-204.
- Güney, S. (2000). *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı* (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayın.
- Güney, S. (2006). Ahlaki Liderliğin Kavramsallaştırılması ve Ahlaki Yönetimde Liderliğin Rolü, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13, 135-148.
- Gürel, G. (2011). *Örgütsel öğrenme, dönüşümcü liderlik, pazar yönlendirmesi ve örgütsel inovasyonun firma performansı üzerine etkilerinin analizi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Hinkin, T. R., Schriesheim, C.A. (2008). Atheoretical and empirical examination of the transactional and non-leadership dimensions of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). *The Leadership Quarterly* 19, 501-513.
- Hirst, G. (1999). *The relationship between team communication and R&D project performance: a five factor model*. Doktora Tezi, Melbourne Business School, University of Melbourne.
- İnci, M. (2001). *Dönüşümcü liderlik yaklaşımı ve uygulamadan örnekler*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İnternet: Aykan, E. (2004). Kayseri'de faaliyet gösteren girişimcilerin liderlik özellikleri, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2), Kayseri. Web: http://sbe.erciyes.edu.tr/dergi/sayi_17/12_aykan.pdf adresinden 18 Ocak 2016 tarihinde alınmıştır.
- İnternet: Çırpan, H. (1999). Lider mi, yönetici mi?, *Active Dergisi*, Haziran-Temmuz. Web: http://butunselliderlik.com/pdf/hcirpan_lider_yonetici.pdf adresinden 15 Ocak 2016 tarihinde alınmıştır.
- İnternet: Geçikli, F. (2012). Liderlik ve duygusal zekâ: Mustafa Kemal Atatürk örneği, *Atatürk Üniversitesi İletişim Dergisi*, Sayı: 3, Ocak. Web: <http://e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/iletisim/article/view/8052> adresinden 15 Ocak 2016 tarihinde alınmıştır.
- İnternet: Kavrakoğlu, İ., Gedik, S., Bakır, M. (2002). Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi, *TÜSİAD Yayınları*, Yayın No: TÜSİAD-T/2002-07/322. Web: http://www.tusiad.org.tr/_rsc/shared/file/yenirekabet.pdf adresinden 1 Şubat 2016 tarihinde alınmıştır.

- İnternet: Parish, T.D. (1998). Assessing the value of research in chemical sciences: report of a workshop, *National Research Council (US) Chemical Sciences Roundtable*, Web: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK45348/> adresinden 8 Şubat 2016 tarihinde alınmıştır.
- İnternet: Tengilimoğlu, D. (2005,Güz). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması.*Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14). Web: <http://www.esosder.com/dergi/1401-16.pdf> adresinden 18 Ocak 2016 tarihinde alınmıştır.
- İşcan, Ö.F. (2006). Dönüşümcü/etkileşimci liderlik algısı ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde bireysel farklılıkların rolü, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* 11, 160-177.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik.*Eğitim Yönetimi*,4, 443-465.
- Keçecioğlu, T.(2003).*Liderlik ve Liderler*. İstanbul: Okumuş Adam Yayınları.
- Keegan, A.E., Hartog, D.N.D. (2004). Transformational leadership in a project-based environment: a comparative study of the leadership styles of project managers and line managers, *Project Management* 22, 609-617.
- Kegan, R., Lahey, L.L. (2003). *Kültür ve değişim*. *Harvard business review*, (Çev. Ahmet Kardam), (1.Baskı). İstanbul: MESS Yayınları. (Eserin orijinali 2001 yılında yayımlanmıştır).
- Keleş, G.Ö. (2009).*İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri (Muğla ili örneği)*.Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Kerssens-van Drongelen, I. C., Cook, A.D. (1997). Design principles for the development of measurement systems for research and development processes. *R&D Management*, 27, 345-357.
- Kerssens-Van Drongelen, I. C., Nixon, B., Pearson A. (2000). Performance Measurement in Industrial R&D, *International Journal of Management Reviews*,2,111-143.
- Klein, K. J., Danserau, F., Hall, R. I. (1994). Levels issues in theory development, data collection and analysis. *Academy of Management Review*,19, 195-229.
- Koçak, A. (2009).*İşletmelerde dönüşümcü liderlik davranışlarının örgüt kültürüne etkisi bir işletme örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Koçel, T. (1998).*İşletme Yöneticiliği* (6. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları, 30-338.
- Krishnan, R. V. (2004). Impact of transformational leadership on followers' influence strategies.*Leadership and Organization Development Journal*,25(1), 58-72.
- Kumpe, T., Bolwijn, P. T. (1994). Towards the innovative firm-challenge for r&d management.*Research Technology Management* 37, 38-44.

- Loch, C. H., Tapper, S. (2002). Implementing a Strategy-Driven Performance Measurement System for an Applied Research Group. *Journal of Product Innovation* 19, 185-198.
- Lord, R. G., Dinh, J. E. (2011). Aggregation Processes and Levels of Analysis as Organizing Structures for Leadership Theory., Day, D. V., Antonakis, J., (Editörler). *The Nature of Leadership*. (2. Baskı). Thousand Oaks, CA, ABD., Sage Publications, 29-65.
- Marşap, A. (1999). *Yaratıcı Liderlik*. Ankara: Öncü Kitap.
- Maxwell, J., C. (2004). *İçinizdeki Lideri Geliştirmek*, (Çev. Selim Yeniçeri), 2.Baskı, İstanbul: Beyaz Yayınları. (Eserin orijinali 1998 yılında yayımlanmıştır).
- Neely, A. (1999). The performance measurement revolution: Why now and what next?, *International Journal of Operations and Production Management*, 19, 205-228.
- Nikezic, S., Puric, S., Puric, J. (2012). Transactional and Transformational Leadership: Development Through Changes. *International Journal for Quality Research*, 6(3).
- Nobelius, D. (2004). Towards The Sixth Generation of R&D Management, *International Journal of Project Management* 22, 369-375.
- Northcraft, G. B., Neale, M. A., (1994), *Organizational Behaviour: A Management Challenge*. 6. Baskı, Fort Worth, ABD: The Dryden Press, 365.
- Northouse, G., P., (2004), *Leadership: Theory and Practice*, 3. Baskı, Londra: Sage Publications.
- OECD. (2002). *Frascati Kılavuzu, Araştırma ve Deneysel Geliştirme Taramaları için Önerilen Standart Uygulama*, Fransa: Paris.
- Ojanen, V., Voula, O. (2006). Coping with the Multiple Dimensions of R&D Performance Analysis. *Int. J. of Technology Management* 33, 279-290.
- Ortt, J. R., Smits, R., (2006), Innovation Management: Different Approaches to Cope with Same Trends, *International Journal of Technology Management* 34,296-318.
- Owen, H., Hodgson, V., Gazzard, N. (2007). *Liderlik El Kitabı*, (Çev. Münevver Çelik), 1. Baskı, İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım. (Eserin orijinali 2004 yılında yayımlanmıştır).
- Özalp, İ., Öcal, H. (2000). Örgütlerde dönüştürücü liderlik yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi SBE Dergisi*, 3(4), 207-227.
- Özer, M., A. (2008). *21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Özsoy, İ. (2012). *Örgüt iklimi, öz liderlik ve iş tatmininin ar-ge performansına etkisi: savunma sanayiinde bir araştırma*. Doktora Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Öztürk, M. (2003). *Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim* (1. Baskı). İstanbul: Papatya Yayınları.
- Pappas, R. A., Remer, D. S. (1985). Measuring R&D productivity. *Research Technology Management*, 28, 15-22.
- Peker, Ö. (1995). *Yönetim Geliştirmenin Sürekliliği*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 609-623.
- Rafferty, E. A., Mark, A. G. (2004). Dimensions of transformational leadership: conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15, 329-354.
- Ranftl, R. M. (1977). Improving R&D productivity: A Study program and its application, *Proceedings of a National Conference on Productivity and Effectiveness in Educational Research and Development*, 5-14.
- Ranftl, R. M. (1984). Training managers for high productivity: the hughes approach, *National Productivity Review*, 3, 170-180.
- Saad, M. S. M., Othman, F. S., Robani, A., Abdullah, A. N., Jano, Z. (2015). Leadership and R&D Team performance: some preliminary findings from malaysia. *International Conference on Organization and Management (ICOM) 2015*.
- Schaubroeck, J., Lam, S.S.K., Cha, S.E. (2007). Embracing transformational leadership: team values and the impact of leader behavior on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1020-1030.
- Schumann, P. A., Ransley, D. L., Prestwood, D. C. L. (1995). Measuring R&D performance. *Research-Technology Management*, 38, 45-54.
- Serinkan, C. (2008). *Liderlik ve Motivasyon, Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*, 1. Baskı, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Serinkan, C., Ürkek Erdiş, Y. (2014). *Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet*. (1. Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Sipahi, S., Berber, A. (2002). Dönüşümsel liderliğin analitik hiyerarşi tekniği ile analizi, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 31, 7-30.
- Sökmen, A. (2013). *Örgütsel Davranış* (1. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Stoner, J. A., Edward, F., R. (1992). *Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Şahin, A., Temizel, H., Örselli, E. (2004). Bankacılık sektöründe çalışan yöneticilerin kendi liderlik tarzlarını algılayış biçimleri ile çalışanların yöneticilerinin liderlik tarzlarını algılayış biçimlerine yönelik uygulamalı bir çalışma. 3. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı*, Eskişehir: Sözkese Matbaacılık.
- Tabak, A. (2005). *Lider ve Takipçileri* (1. Baskı). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

- Tacheuchi, H., Nonaka, I. (1986). The new product development game, *Harvard Business Review*, 137-146.
- Thamhain, H.J. (2001). Can Innovative R&D Performance Be Managed, *Management of Engineering and Technology, PICMET'01, Portland International Conference Volume 1*, 297-311.
- Thamhain, H.J. (2003). Managing innovative R&D teams, *R&D Management*, 33, 297-311.
- Thamhain, H.J. (2004a). Leading technology-based project teams, *Engineering Management Journal*, 16, 35-42.
- Thamhain, H.J. (2007). Leadership lessons from managing technology-intensive teams. *PICMET 2007 Proceedings*, USA.
- Tipping, J.W., Zeffren, E., Fusfeld, A.R. (1995). Assessing the value of your technology. *Research Technology Management*, 38, 22-39.
- Tyssen, A.K., Wald, A., Spieth, P. (2014). The challenge of transactional and transformational leadership in projects. *International Journal of Project Management*, 32, 365-375.
- Ulutaş, S. (2010). *Kriz yönetimi ve dönüşümcü liderlik*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Uzer, M. (2010). *İlköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri (Silivri ilçesi örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Wang, X.H., Howell, J.M. (2010). Exploring the dual-level effects of transformational leadership on followers. *Journal of Applied Psychology*, 95, 1134-1144.
- Weber, M. (1998). *Essays in Sociology*, London: Routledge.
- Werner, B.M., Souder, W.E. (1997). Measuring R&D performance – state of the art, *Research Technology Management*, 40, 34-42.
- Yavuz, E. (2008). *Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışının örgütsel bağlılığa etkisinin analizi*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz, H., Karahan, A. (2010). Liderlik davranışı: örgütsel yaratıcılık ve işgören performansı arasındaki ilişkilerin belirlenmesi: Uşak'ta bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 17(2).
- Yılmaz, L. (2010). *Halk eğitimi merkezi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri (İstanbul ili Anadolu Yakası örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yukl, A.G. (1998). *Leadership in Organizations* (4. Baskı). New Jersey: Prentice Hall.

Zaleznik, A. (1999).*Yönetici ve Lider: Birbirinden Farklı Mıdır?*, *Liderlik* (Çev. Meral Tüzel), İstanbul: Optimist Yayınları, (Eserin orijinali 1999 yılında yayımlanmıştır).

Zel, U. (1997). Harekete geçiciri liderlik ve işe yönelik liderlik.*Verimlilik Dergisi*, Ankara.

Zel, U. (2001).*Kişilik ve Liderlik*(1. Baskı).Ankara: Seçkin Yayıncılık.



ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı,adı :Emir Murat AKSOY
 Uyuğu :T.C
 Doğumtarhiveyeri :...Yenimahalle / 30.04.1989....
 Medenihali :.....Bekar.....
 Telefon :...05337334144...
 Faks :.....
 e-mail :...emiraksoy1989@gmail.com....



Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet tarihi
Yüksek lisans	Gazi Üniversitesi	Devam ediyor
Lisans	Bilkent Üniversitesi	...2011.....
Lise	Gazi Üniversitesi Vakfı Özel Fen Lisesi	...2006....

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2011-	...ASELSAN A.Ş..	...Mühendis....

Yabancı Dil

...İngilizce.....



GAZİLİ OLMAK AYRICALIKTIR



Ex libris

